

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA DOTACIONES H-SEG S.A.S

AUTORES

MEZA MOLINA MAYRA ALEJANDRA

VEGA TORRES NATHALIA ISABEL

TUTOR(A):

ING. CARMENZA LUNA

UNIVERSIDAD DEL NORTE

DIVISIÓN DE INGENIERÍAS

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

2020



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
1.5 METODOLOGIA	14
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACION	14
1.5.1.1 INVESTIGACION EXPLORATIVA.....	15
1.5.1.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	15
1.5.2 METODO DE INVESTIGACION	15
1.5.3 FUENTES DE INFORMACION	16
1.6 ETAPAS METODOLÓGICAS DEL PROYECTO	16
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	19
INTRODUCCIÓN	19
2.1 MARCO CONCEPTUAL	20
2.2 MARCO TEORICO	23
2.2.1 MODELOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO POR FRED R. DAVID.....	23
2.2.1.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	24
2.2.1.2 EVALUACIÓN EXTERNA.....	24
2.2.1.3 EVALUACIÓN INTERNA.....	24
2.2.1.4 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	25
2.2.1.5 ANÁLISIS, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	25
2.2.1.6 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.	26
2.2.1.7 EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS.	26

2.2.2 MODELOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO POR SAMUEL C. CERTO Y J. PAUL PETER	27
2.2.2.1 ANALISIS AMBIENTAL.	27
2.2.2.2 PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.	28
2.2.2.3 FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS.....	29
2.2.2.4 EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.....	31
2.2.2.5 CONTROL ESTRATEGICO.	31
2.2.3 HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	32
2.2.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	32
2.2.3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	34
2.2.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNAS (EFI).....	34
2.2.3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD.....	38
2.2.3.5 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	38
2.2.3.6 MATRIZ DE FORTALEZAS – DEBILIDADES – OPORTUNIDADES – AMENAZAS (FODA)	38
2.2.3.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE).....	39
2.2.3.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	40
2.2.3.9 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC).....	41
2.2.3.10 IDENTIFICACION Y CREACION DE INDICADORES	43
2.2.4 ANALISIS COMPARATIVO	44
2.2.5 CONCLUSIONES	46
CAPITULO III: DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO	48
INTRODUCCIÓN	48
3.1 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	49
3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	58
3.2.1 MISION DE DOTACIONES H-SEG.....	60
3.2.2 VISION DE DOTACIONES H-SEG	60
3.2.3 VALORES DE DOTACIONES H-SEG	61

3.3 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	62
3.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....	64
3.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	72
3.4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI).....	75
3.4.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	81
3.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	83
3.5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	84
3.5.2 OBJETIVOS DIVISIONALES	85
3.5.3 OBJETIVOS FUNCIONALES	85
3.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	86
3.6.1 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES – FORTALEZAS – AMENAZAS).....	87
3.6.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES – SPACE.	90
3.6.3 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	94
3.7 SELECCION DE ESTRATEGIAS	95
3.7.1 BALANCE SCORE CARD.....	95
3.7.2 MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)	100
3.7.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	100
3.7.2.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO	105
3.7.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	108
3.8 CONCLUSIONES	111
CAPITULO IV: PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN	113
INTRODUCCIÓN	113
4.1 PLANES DE CONTINGENCIA	114
4.2 PLANES DE ACCION.....	116
4.3 CONCLUSIONES	120
CAPITULO V: CIERRE DEL PROYECTO.....	122
INTRODUCCIÓN	122
5.1 CONCLUSIONES GENERALES.....	123

5.2 RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXOS	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Dotaciones H-SEG S.A.S.....	6
Figura 2. Mapa de Procesos Dotaciones H-SEG S.A.S.....	6
Figura 3. Factores identificados, analizados con Vester MicMac	10
Figura 4. Árbol de problema.....	11
Figura 5. Análisis Causa – Raíz de variables identificadas	11
Figura 6. Etapas de direccionamiento estratégico planteadas por Fred R. David.....	23
Figura 7. Etapas Diseño de estrategias planteadas por Fred R. David	26
Figura 8. Etapas de direccionamiento estratégico planteadas por Samuel C. Certo.....	27
Figura 9. Componentes a analizar en ambiente interno, operativo y general	28
Figura 10. Elementos de la estructura de la industria	30
Figura 11. Tipos de estrategias a nivel funcional	30
Figura 12. Tareas en la ejecución de la estrategia	31
Figura 13. Modelo general del proceso de control	32
Figura 14. Esquema posición estratégica de la matriz de la gran estrategia.....	41
Figura 15. Esquema general del modelo planteado por Samuel C. Certo	45
Figura 16. Esquema general del modelo planteado por Fred R. David	46
Figura 17. Modelo propio de direccionamiento estratégico.	47
Figura 18. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 1.....	49
Figura 19. Diagnóstico general de Dotaciones H-SEG S.A.S	56
Figura 20. Diagnóstico de factores de mercado en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	56
Figura 21. Aspectos regulares en Dotaciones H-SEG	57
Figura 22. Aspectos que No se cumplen en Dotaciones H-SEG	57

Figura 23. Factores de mercado a evaluar en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	58
Figura 24. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 2.....	59
Figura 25. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 3.....	63
Figura 26. Visión general del entorno al que pertenece Dotaciones H-SEG.....	64
Figura 27. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Amenazas.....	71
Figura 28. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Oportunidades.....	71
Figura 29. Modelo propio de direccionamiento estratégico.	72
Figura 30. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	81
Figura 31. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 5.....	83
Figura 32. Modelo propio de direccionamiento estratégico.	86
Figura 33. Perfil estratégico de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	93
Figura 34. Gráfica de la estrategia principal de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	94
Figura 35. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 7.....	95
Figura 36. Modelo propio de direccionamiento estratégico.	113
Figura 37. Diagnóstico de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	129
Figura 38. Definición de la misión de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	130
Figura 39. Definición de la misión de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	131
Figura 40. Definición de los valores de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	132
Figura 41. Análisis de factores externos de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	133
Figura 42. Análisis de factores externos de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos Relevantes en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	7
Tabla 2. Listado de factores relacionadas al direccionamiento estratégico.....	10
Tabla 3. Etapas metodológicas del proyecto.....	18
Tabla 4. Combinaciones y decisiones estratégicas para fortalezas y debilidades.....	37
Tabla 5. Diagnóstico de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	55
Tabla 6. Análisis de amenazas de Dotaciones H-SEG S.A.S.....	68

Tabla 7. Análisis de oportunidades de Dotaciones H-SEG S.A.S	70
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	80
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo para Dotaciones H-SEG	82
Tabla 10. Matriz DOFA de Dotaciones H-SEG S.A.S	89
Tabla 11. Matriz SPACE para Dotaciones H-SEG S.A.S	92
Tabla 12. Balance Score Card en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	99
Tabla 13. Matriz MPEC, Perspectiva Financiera en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	102
Tabla 14. Matriz MPEC, Perspectiva del cliente en Dotaciones H-SEG S.A.S	105
Tabla 15. Matriz MPEC, Perspectiva del proceso en Dotaciones H-SEG S.A.S	107
Tabla 16. Matriz MPEC, Perspectiva de aprendizaje en Dotaciones H-SEG S.A.S	110
Tabla 17. Plan de contingencia de factores externos en Dotaciones H-SEG S.A.S	115
Tabla 18. Plan de contingencia de factores internos en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	116
Tabla 19. Plan de acción de estrategias seleccionadas en Dotaciones H-SEG S.A.S.....	120

INTRODUCCIÓN

La decisión de utilizar el direccionamiento estratégico generará a la empresa una visión de cómo enfrentar los cambios, a su vez de como incursionar en nuevos mercados. Una empresa que se encuentre analizando constantemente el entorno en el que se encuentra tendrá una acción de respuesta eficaz a los cambios generados. La planeación estratégica permite que las organizaciones se adapten con mayor facilidad a las situaciones generadas en un mercado cambiante y tengan un mayor aprovechamiento a las oportunidades al estar en constante actualización, así mismo tienen capacidad de respuesta oportuna a las amenazas que se prevén puedan suceder.

Dotaciones H-SEG S.A.S. ha generado en lo que ha transcurrido en el año 2018 y 2019 un aumento del 40% de las ventas, las cuales representan un 15% del mercado al cual la organización podría producirles. En la actualidad la empresa desconoce muchos de los sectores que requieren de dotación especial y que aún no utilizan por desconocimiento de este tipo de prendas, es necesario por lo tanto incursionar, formar, asesorar y realizar seguimiento a las industrias que de acuerdo al tipo de actividad realizada están expuestas con facilidad al incendio repentino. La falta de una estructura de trabajo que interaccione con la alta dirección impide que la organización ejecute actividades enfocadas o entrelazadas al propósito que tiene la empresa, es decir, las áreas trabajan de forma independiente con objetivo dispersos al principal, ocasionando demora en el logro de los resultados.

El presente proyecto de direccionamiento estratégico para DOTACIONES H-SEG S.A.S busca establecer los lineamientos y estrategias necesarias con base al análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra y poder así ser más competitivo, flexibles, organizados e incrementar la rentabilidad. Para ello, se desarrollan una serie de actividades inmersas dentro de cinco capítulos, los cuales serán expuestos a lo largo del presente trabajo. Para desarrollar el direccionamiento estratégico, se estructuraron los siguientes capítulos:

- ✓ Capítulo I: Presentación del proyecto. En este capítulo se realiza una presentación general del proyecto, ilustra la empresa en la cual se va a desarrollar y los aspectos importantes de la

misma, describe los motivos y justificación por lo cual se plantea implementar el direccionamiento estratégico y los objetivos a cumplir con el desarrollo del proyecto.

- ✓ Capítulo II: Marco de referencia. En este capítulo se presenta la revisión documental analizada, los conceptos teóricos que se manejarán a lo largo del proyecto, los planteamientos y análisis de modelos de direccionamiento estratégico de diferentes autores que se tomaron como referencia para estructurar e implementar un modelo propio y, las herramientas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- ✓ Capítulo III: Desarrollo del direccionamiento. En este capítulo se implementan diferentes herramientas para dar cumplimiento a los objetivos planteados que corresponden a la razón de ser del presente proyecto, con el fin de dar cumplimiento a la elaboración del direccionamiento estratégico en la empresa Dotaciones H-SEG.A Así mismo, se presenta el análisis de los resultados y las conclusiones pertinentes a dicho análisis.
- ✓ Capítulo IV: Propuesta de implementación. En este capítulo se desarrollan los planes de contingencia y planes de acción para las estrategias seleccionadas.
- ✓ Capítulo V: Cierre del proyecto. Se presentan las conclusiones finales y recomendaciones. Finalmente, en este capítulo se exponen los descubrimientos hallados a lo largo de todo el proceso de desarrollo del proyecto, los resultados obtenidos por objetivos trazados y las recomendaciones pertinentes para la alta dirección con el fin de lograr resultados eficaces con la implementación de los planes de acción planteados.

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Expertos indican que la industria en general crece alrededor del 8% y el sector textil y confección incrementa el 5%. Se habla de un crecimiento económico de alrededor de 3% de PIB. (Revista Dinero, 2019)

Esto se da debido al crecimiento industrial y la necesidad de autocuidado que tienen las organizaciones hoy día. El sector de producción de prendas ignífugas en Colombia no está regulado por entidades gubernamentales; internamente las empresas del sector eléctrico, petrolero y aquellas expuestas a fuego repentino analizan los riesgos y toman la decisión de adquirir dotaciones que contribuyen a la protección del personal. Entre las grandes marcas reconocidas en Colombia en telas ignífugas están:

- ✓ Santanense
- ✓ Nomex
- ✓ Wester

La idea de Dotaciones H-Seg S.A.S surgió a raíz de identificar oportunidad de negocios en la fabricación de telas especiales de seguridad (ignífugas) en Colombia, por lo tanto, la organización a partir del año 2012 al 2014 se encargó de estudiar el mercado y los proveedores que ofrecían las telas. Para sostenerse y mantenerse, inició diseñando y fabricando prendas operativas en Dril y administrativas en Oxford en empresas de Cartagena y Barranquilla. En el año 2015 Ecopetrol generó circular en donde informaba que a partir de la fecha todos los funcionarios y empresas contratistas debían utilizar dotaciones bajo unos requerimientos especiales, fue allí cuando empresas de Cartagena procedieron a solicitar los productos ignífugos. Desde entonces, Dotaciones H-Seg S.A.S fabrica trajes en telas ignífugas para diferentes empresas contratistas de Ecopetrol en la refinería de Cartagena y contratistas de Electricaribe. La tela es importada de Brasil

de referencia Uniforte FR, Unisafe FR y Unipar FR, Unipower, Unicarbon fabricadas por SANTANENSE, empresa con la cual mantienen relación comercial desde diciembre de 2014 hasta la fecha.

Para Dotaciones H-Seg S.A.S. el aumento acelerado de la demanda y la falta de un direccionamiento estratégico ha impedido incursionar en nuevos segmentos, debido al desconocimiento del mismo, concentrándose solo en atender los clientes actuales y sin contar con una proyección y visión clara para el corto, mediana y largo plazo, generando ventas solo a un 15% de la población nacional. No tener metas que evalúen el desempeño de los procesos en función del objetivo principal de la organización ha impedido el desarrollo, seguimiento y control en la ejecución de las actividades críticas, generando así demora en un 30% de las entregas a clientes, aumento en un 20% de los productos no conformes e insatisfacción de los clientes, reflejándose en las encuestas de satisfacción aplicadas al entregar los pedidos, en donde si antes obtenían un resultado mensual del 85% ahora tienen un resultado del 75%, disminuyendo en un 10% el grado de satisfacción con las entregas de los pedidos realizados.

Lo ocasionado con anterioridad se da también porque la empresa no ha enfocado sus esfuerzos en analizar y controlar los procesos internos. Para el proceso productivo, al no existir planificación y estandarización en el establecimiento de las metas a cumplir y, debido al aumento de la demanda en el último año, la empresa se ha visto en la necesidad de incurrir en horas extras para dar cumplimiento a las necesidades de los clientes, lo cual ha incrementado los costos de mano de obra en un 15%. De pagar una nómina mensual de \$ 21.000.000 M/Cte en el proceso productivo se está cancelando \$ 24.150.000, lo cual representa al año un incremento de \$37.800.000 M/Cte. en los costos operativos.

Si bien la empresa cuenta con una misión y visión éstas no se encuentran estructuradas y definidas de tal manera que responda a la razón de ser de la empresa y a la proyección que esta quiera alcanzar en un periodo de tiempo, respectivamente, lo cual impide que los trabajadores conozcan de manera clara la naturaleza de la empresa y el entorno en el cual están laborando. Así mismo, no transmite a los clientes confianza, solidez y madurez en la industria. Por otro lado, la

empresa ha manejado un portafolio de productos muy sencillo, el cual fue creado al iniciar y no se ha trabajado en desarrollar mejoras que generen una buena carta de presentación e impactar a los clientes, razón por la cual han aumentado las sugerencias y disminuido el nivel de aceptación, representando un riesgo para la empresa ya que podría llevar al cliente a buscar otras opciones que presenten de manera más atractiva los servicios prestados.

Dotaciones H-Seg SAS no elabora un presupuesto apropiado alineado a las necesidades o metas, debido a la inexistencia de estrategias que fortalezcan o guíen a la organización en la toma de decisiones, incurriendo en gastos innecesarios o que no generan valor en la prestación del servicio como lo es adquisición de maquina collarina a un costo de \$ 3.500.000 M/Cte y maquina cerradora para jean a un valor de \$ 5.500.000 M/Cte, las cuales actualmente no están siendo utilizadas debido a que no son necesarias en la operación que desarrollamos, es decir, la falta de planificación está llevando a la compra de recursos innecesarios en la producción y a perder el enfoque o el objetivo al que debo apuntar. Con respecto a la estructura que conforma la empresa, la figura 1 muestra los perfiles que ésta ha establecido. Actualmente cuenta con veintiún (21) personas laborando de las cuales diecisiete (17) son operativa, tres (3) administrativas y una (1) Outsourcing contable, tal como evidenciamos en la Figura 1.

El personal allí relacionado hace parte de los diferentes procesos identificados por la organización, evidenciados en la Figura 2. En el cual se describen los siguientes procesos:

- ✓ *Directivos*. Brindan una guía o eje central a lo que se quiere lograr en la organización.
- ✓ *Prestación de servicio o misionales*. Intervienen con el cliente, directamente son quienes ejecutan la actividad principal que da respuesta a la necesidad del cliente.
- ✓ *Apoyo*. Contribuye a que los procesos directivos y de prestación de servicio puedan desarrollarse eficazmente, elaborando actividades complementarias en la cadena de valor.

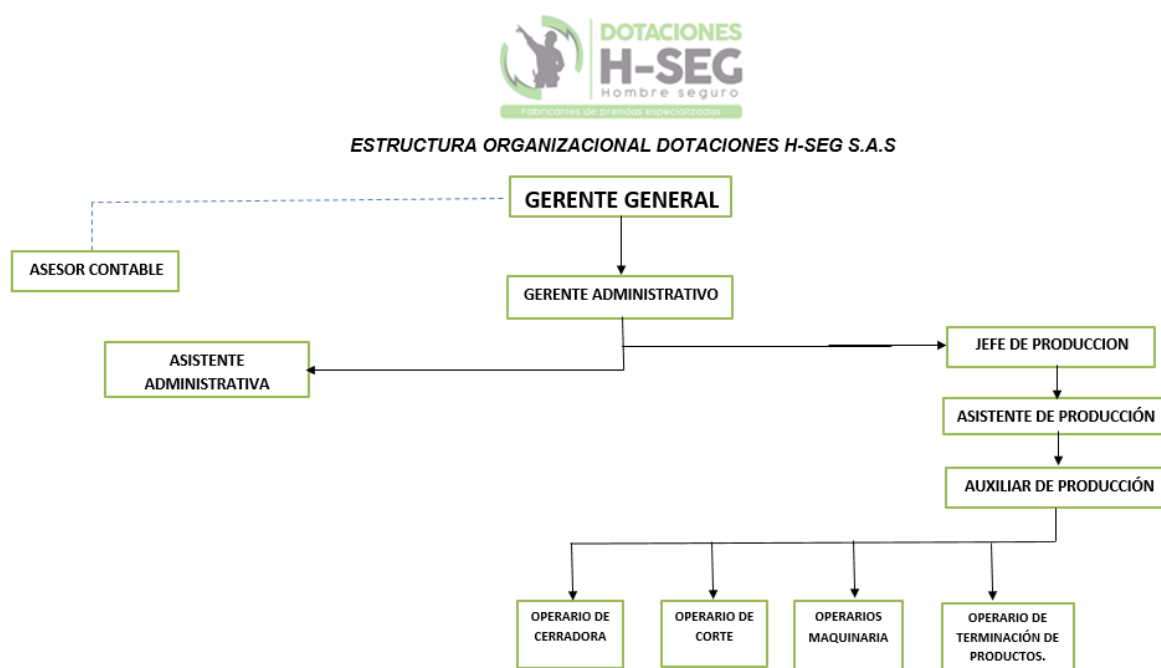


Figura 1. Organigrama Dotaciones H-SEG S.A.S.

Fuente: Dotaciones H-SEG S.A.S

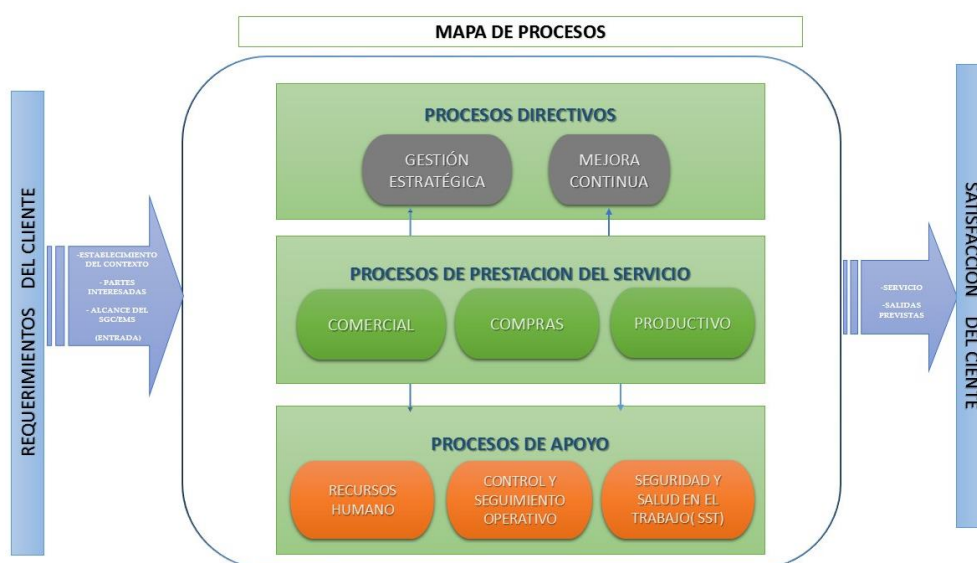


Figura 2. Mapa de Procesos Dotaciones H-SEG S.A.S.

Fuente: Dotaciones H-SEG S.A.S

Entre las actividades más relevantes que marcaron un hito en la empresa desde que fue creada tenemos:

Fecha	Motivos Relevantes
Noviembre 2012	Registro de la empresa en cámara de comercio
Julio 2014	Primera Venta de enterizos Ignifugo a Transpormar
Diciembre 2014	Alianza estratégica con Santanense, empresa brasilera
Marzo 2015	Circular de Ecopetrol de Uso de prendas especiales de Seguridad.
Julio 2015	Ingreso de Nuevos Clientes (Tubos Vouga, Conequipos, Naviera Central, Varichen, Naviera Fluvial, Anderson Service. Asi se mantuvo hasta el 2017.
Marzo 2018	Electricaribe avala los uniformes nuestros para operarios de ellos y contratistas.
Mayo 2019	Inicio de proceso de certificación de producto
Julio 2019	Contratistas de Prendas para Yara Colombia

Tabla 1. Datos Relevantes en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad Dotaciones H-Seg S.A.S tiene clientes en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Sincelejo, Montería, Medellín y Bogotá. Empresas como Buzca, Transpormar, Electrica Ingenieria, Fscr, Cobra, Aenco, Servienergia, Concorplanet y Yara reconocen a Dotaciones H-Seg como empresa comprometida que cumple con las especificaciones de las prendas en los tiempos pactados de entregas y brinda garantía del producto elaborado.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dotaciones H-Seg S.A.S es una empresa que pertenece al sector de confección, inicialmente fabricaba prendas administrativas y operativas en Drill, a mediados del año 2014 expandió su portafolio de servicios adicionando la fabricación de uniformes en tejido ignífugo, aumentado así la participación en el mercado del sector industrial en un 40% aproximadamente, incrementado por ende su producción, productividad y rentabilidad.

La organización creció bajo un enfoque netamente operativo, centrándose más en producir y vender en lugar de proyectar la organización hacia un objetivo claro. En la actualidad no existe una visión clara de cómo planificar las operaciones a realizar debido a que la alta dirección no ha estructurado internamente estrategias que permitan alcanzar nuevos resultados que den respuesta al comportamiento de la demanda, motivo por el cual se incumple con la meta de cumplimiento de objetivos de calidad igual o superior al 70%. La falta de planeación y estructura estratégica ha llevado a que los diferentes procesos de la empresa desarrollen actividades descentralizadas e independientes, es decir cada quien trabaja bajo un enfoque propio, desalineados a las metas de la alta dirección, ocasionando que las metas organizacionales de disponibilidad en la entrega disminuyan en un 30% ya que no se desarrollan las prendas en los tiempos establecidos ni de la manera estructurada.

El aumento acelerado en un 40% de la demanda en el año 2018 versus el año 2019 y el poco tiempo que tiene la organización en el mercado (siete (7) años en la industria y elaborando prendas ignifugas alrededor de cinco (5) años línea que representa el 70% de las ventas) ha generado desorganización en el desarrollo de las actividades por el alto volumen productivo y la falta de planificación existente, ocasionando errores en la elaboración de las prendas en un 20% y equivocación en la asignación del orden de trabajo de acuerdo a los tiempos acordados con el cliente en un 15% .

La falta de un análisis pertinente para prever el comportamiento del entorno y determinar las necesidades de infraestructura, equipos y contratación de mano de obra calificada que den respuesta al incremento comercial ha generado insatisfacción del cliente, al no cumplir oportunamente con las necesidades de tiempo de entrega, asignación de montos para créditos y plazos de pagos en un 10%. Dotaciones H-SEG S.A.S. inició con una acogida favorable, al fabricar producto innovador y además ser exigido por diferentes industrias del país, prestando sus servicios para empresas de gran solidez como lo son contratistas de Ecopetrol y Electricaribe, sin embargo, la empresa se ha limitado en incursionar nuevos clientes por la insuficiente capacidad, producto de la falta de proyección en el mediano y largo plazo.

Actualmente la empresa está visionando el aumento de su capacidad instalada adquiriendo nuevos terrenos para aumentar su producción y cobertura, manteniéndose en un enfoque operativo sin tener unos lineamientos claros que permitan orientar o visualizar hacia dónde va la empresa, es decir, a la fecha Dotaciones H-Seg S.A.S no cuenta con un direccionamiento estratégico formal, debido a que no existe una clara orientación estratégica por parte de la alta dirección en el desarrollo del mismo, por falta de un marco referente que oriente eficazmente a directivos en la construcción de la planeación estratégica de la empresa, lo cual le impide estar alineados conjuntamente con las diferentes estrategias puntuales de cada área, perdiendo el enfoque del objetivo principal.

Lo descrito anteriormente evidencia la necesidad de llevar a cabo un direccionamiento estratégico que permita establecer los objetivos, misión, visión, valores organizacionales, análisis del entorno interno y externo, políticas, planes de acción, propuestas de valor para la empresa, y demás aspectos con el fin de evitar que los riesgos presentes en el desarrollo de las actividades se materialicen, por lo tanto, se busca establecer una guía que contribuya a mejorar la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo de Dotaciones H-Seg S.A.S. Con toda la revisión planteada, una vez presentada la problemática se procede a plantear el siguiente interrogante para dar respuesta a la misma:

¿Cuál es el plan estratégico a tres años a implementar en Dotaciones H-Seg S.A.S que permita organizar, proyectar y direccionar la organización en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto?

Para determinar las causas principales y detectar el problema raíz, se realiza el listado de factores relacionados al problema determinado, el cual permitió identificar las causas más influyentes en el funcionamiento de la empresa, entre estas se encuentran:

Inexistencia de direccionamiento estratégico que permita orientar y dirigir la organización (IDE)
Aumento acelerado de la demanda (AAD)
Sin competencia en la ciudad (SCC)

Costo elevado de asesorías para la creación de la planeación estratégica (CEAPE)
Líderes sin orientación sobre la creación e importancia de la planeación estratégica (LSOPE)
Gerencia enfocada solo en lo operativo (GEO)
Procesos con objetivos desenfocados al propósito principal (POD)
No existe comunicación efectiva entre directivos de departamentos (NCE)
Poco tiempo en el mercado (etapa de introducción) (PTM)
Falta de concientización del personal directivo acerca de la función de planeación (FCPD)

Tabla 2. Listado de factores relacionadas al direccionamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia

Priorizando los factores anteriormente identificados, se procede a graficar el impacto de estos a través de la herramienta MicMac y se obtiene el siguiente comportamiento, evidenciado en la figura 3 de Factores identificados, analizados con Vester MicMac.

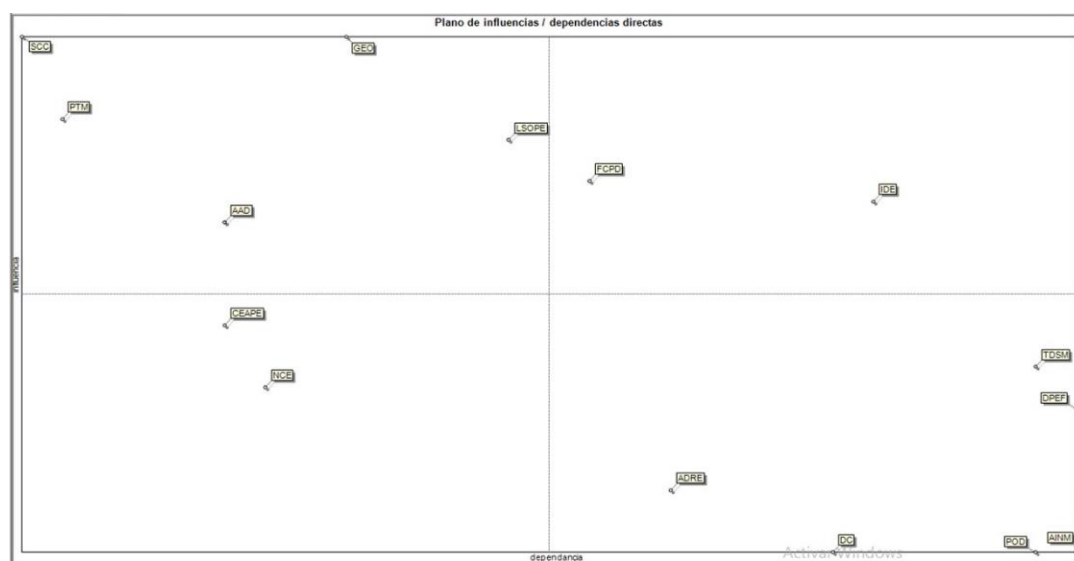


Figura 3. Factores identificados, analizados con Vester MicMac

Fuente: Elaboración propia

A partir del resultado arrojado en el MicMac, se construye el árbol de problema evidenciado en la figura 4 y el Análisis Causa – Raíz de variables identificadas, figura 5.

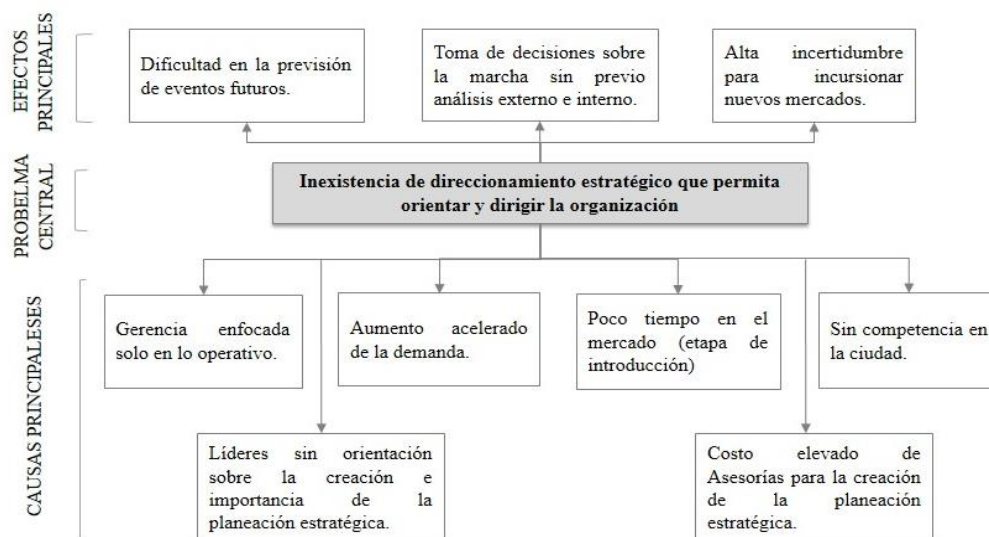


Figura 4. Árbol de problema

Fuente: Elaboración propia

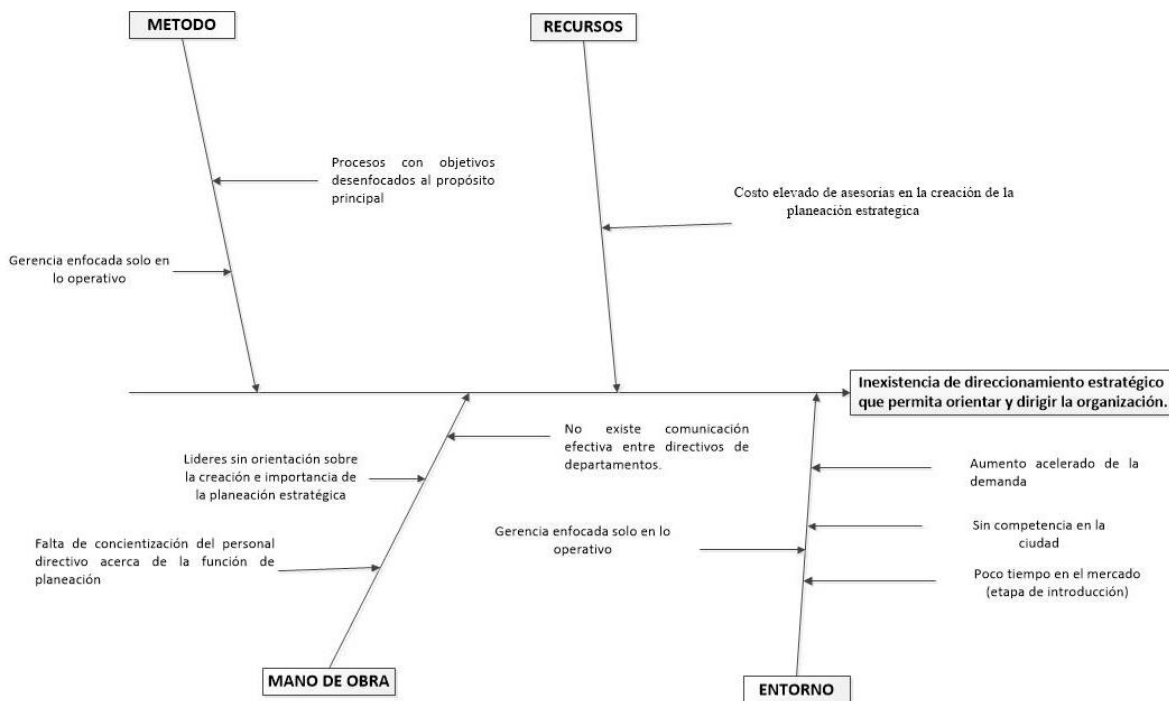


Figura 5. Análisis Causa – Raíz de variables identificadas

Fuente: Elaboración propia

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Dotaciones H-SEG SAS ha incrementado la demanda de sus productos y una mayor penetración en la industria, por tal motivo la alta dirección pretende desarrollar un mejoramiento continuo e implementar mejores prácticas que la impulsen a un aumento en el posicionamiento y reconocimiento, razón por la cual el diseño e implementación de un plan estratégico se utilizará como una herramienta para lograr dicho fin. Así mismo, con la finalidad de lograr mayor penetración en el mercado y garantizando la calidad del producto, la empresa pretende iniciar el proceso de certificación bajo el reglamento de producto con marca de conformidad otorgada por Icontec, para ello, tienen proyectado que a septiembre de 2020 la empresa se encuentre certificada y cumpliendo con los estándares de calidad que esta requiere para los enterizos Ignífugos. Lo anterior conlleva a desarrollar el direccionamiento estratégico con el fin de analizar, controlar y evaluar los procesos internos y por lo tanto tener una estructura más organizada para lograr una sinergia con los objetivos que se pretenden alcanzar en lo referente a mejorar la productividad y eficiencia en la empresa.

El direccionamiento estratégico igualmente apunta a mejorar las prácticas en el análisis y conocimiento del comportamiento del entorno interno y externo. Actualmente la organización se enfoca solo en mantener a los clientes por no tener claridad de las estrategias que permitirán generar acercamiento con nuevos clientes de los diferentes sectores del mercado, adicional, debido a que la empresa ha enfocado sus esfuerzos en lo operativo y no estratégico, ésta no se encuentra preparada para dar respuesta a las necesidades que el mercado está ofreciendo hoy día, logrando incumplimiento en las metas de disponibilidad.

La implementación del direccionamiento estratégico permitirá a la organización generar planes para organizar interna y externamente la empresa. Teniendo como referencia el comportamiento del mercado en cuanto a los cambios, necesidades actuales de los clientes e internas de adquisición de equipos, contratación de personal que permita dar credibilidad en el mercado en cuanto a cumplimiento, disminución de tiempos de entrega y calidad del producto ofrecido. El direccionamiento se convertirá en una herramienta de mejora continua para la

organización, la cual a través de las estrategias planificadas permitirá realizar seguimiento a los cumplimientos de las mismas, asignando recursos, tiempos y responsables por cada actividad resultante del proceso de diseño del direccionamiento estratégico. Los indicadores generados para controlar el desarrollo de las mismas evidenciarán el grado de cumplimiento y permitirá tomar acciones pertinentes para evitar que una acción no sea ejecutada, adicional, al revisar el comportamiento del entorno se conocerá cuáles son los cambios que se están generando y tomar acciones enfocadas al comportamiento del mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el direccionamiento estratégico de Dotaciones H-Seg S.A.S., mediante la aplicación de modelos referentes y herramientas que permitan, en conjunto con la participación de directivos de la empresa, construir el plan estratégico a tres años, con la finalidad de establecer la ruta y estrategias asertivas que permitan proyectar la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Construir la plataforma base (misión, visión y valores) para definir la estructura conceptual que será el punto de partida en el proceso de direccionamiento de la organización, mediante el trabajo constructivo a través de grupos focales.

- ✓ Analizar el entorno interno y externo mediante las cinco fuerzas de Porter, la matriz de la matriz de evaluación del factor externo (EFE), matriz de evaluación del factor interno (EFI) y matriz del perfil competitivo (MPC), con el fin de recopilar la información necesaria de los factores que influyen en la empresa, a fin de estructurar estrategias asertivas y eficaces.

- ✓ Establecer los objetivos estratégicos mediante la participación conjunta de las directivas de la organización para direccionar, interrelacionar, alinear y lograr una sinergia entre los grupos, funcionarios y departamentos, logrando así que todos los recursos y actividades de la organización estén dirigidos hacia un mismo fin.
- ✓ Diseñar el conjunto de estrategias a evaluar en el direccionamiento estratégico partiendo de la conciliación de los factores externos e internos críticos de la empresa, utilizando herramientas como la Matriz de fortaleza - debilidades – oportunidades - amenazas (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) y la matriz de la gran estrategia.
- ✓ Construir los indicadores de gestión que faciliten a la empresa hacer un seguimiento y control de la implementación de las estrategias.
- ✓ Estructurar las acciones a implementar que se debe abordar para hacer viable las estrategias diseñadas, objetivamente seleccionadas, a través de la creación de planes de contingencia y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

1.5 METODOLOGIA

Partiendo de la metodología planteada por Carlos Méndez Álvarez, en el libro Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales – Cuarta edición, se identifica el tipo de investigación, método de investigación y los tipos de fuentes de información que se utilizarán para el desarrollo del trabajo descrito a continuación.

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para el estudio metodológico que se va a desarrollar a lo largo de todo el proceso y, con el fin de adquirir un nivel de conocimiento acertado sobre el problema de investigación, se van a desarrollar dos niveles de investigación: Exploratoria y Descriptiva.

1.5.1.1 INVESTIGACION EXPLORATIVA.

Se parte con este tipo de estudio mediante una investigación y análisis de casos exitosos en empresas que han desarrollado el direccionamiento estratégico, a partir de las referencias bibliográficas estudiadas, con el fin de analizar aspectos claves como directrices para una administración estratégica eficaz, beneficios y obstáculos en la planeación estratégica, así como el análisis y evaluación de mejores prácticas empleadas. Lo anterior, para contextualizarse y familiarizarse con la situación actual de la empresa y acertar de manera más eficaz en la problemática de la empresa y la manera de abarcar la misma.

1.5.1.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA.

Se pretende identificar los hechos y variables que conforman el problema de investigación, la relación entre ellas y su incidencia sobre el estudio realizado. Así mismo la cuantificación de dichas variables, análisis de las conductas, actitudes, participación y desempeño de las personas que conforman el foco de la investigación. En general, con este tipo de estudio se identifican y abarcan todas las variables que participan en todo el transcurso de la investigación de acuerdo con los objetivos planteados y los intereses del gerente.

Este tipo de estudio se evidencia durante todo el desarrollo investigativo con las técnicas, herramientas y estrategias adoptadas desde la recolección de información y la sucesión de las demás etapas, bien sea mediante entrevistas, grupos focales, cuestionarios, observación, entre otras.

1.5.2 METODO DE INVESTIGACION

Durante la ejecución del estudio se desarrolla un conjunto de procesos encaminados a la investigación y demostración de la verdad. Para ello se llevará a cabo los métodos de investigación de tipo Inductivo - Deductivo, partiendo de la observación, donde de manera espontánea se describe la salud o realidad de la empresa y se generan interrogantes que a su vez conllevan a indagar y obtener información necesaria. Lo anterior, después de haber delimitado los aspectos en los cuales se van a enfocar la observación que, para este caso, es en la planeación estratégica actual

de la empresa y su impacto. Posteriormente, se desarrolla un método inductivo ya que la recopilación de información actual de la empresa en lo referente a su estructura organizacional y estratégica, amerita un análisis ordenado, coherente y lógico para abarcar correctamente el problema de investigación, es decir, permite generar conclusiones a partir las verdades particulares observadas. Se desarrolla un método deductivo, ya que el análisis y evaluación de la planeación estratégica de la empresa se realiza con base a modelo de administración estratégica ya existente.

1.5.3 FUENTES DE INFORMACION

El desarrollo investigativo se desarrolla con base a información extraída mediante fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias, mediante la información y datos recopilados personalmente a través técnicas desarrolladas como la observación (bien sea participante o no participante depende de la rigurosidad y naturaleza de la información), cuestionarios y entrevistas con el gerente, jefes de procesos y demás trabajadores de la empresa. A partir de fuentes secundarias, acudiendo a información relevante en libros y trabajos de grados validados, que suministran información básica veras y de referencia para adaptarlo a la investigación actual y desarrollar un correcto direccionamiento estratégico.

1.6 ETAPAS METODOLÓGICAS DEL PROYECTO

La siguiente tabla describe las etapas que se desarrollarán a lo largo del proyecto, con las actividades pertinentes a desarrollar en cada una; los objetivos específicos a los cuales se dan cumplimiento con la ejecución de dichas actividades y las herramientas a implementar para lograrlo.

Etapas Metodológicas	Objetivos	Herramientas
Recolección y ordenamiento de la información -Revisión Bibliográfica sobre los temas relevantes del trabajo, relacionado a direccionamiento	- Construir la plataforma base (misión y visión) para realizar la estructura conceptual de la cual se rige la organización, a través de reuniones conjuntas con el gerente.	- Base de datos y Fuentes de Información Primarias y Secundarias. - Entrevistas - Libros - Documentos - Cronograma de actividades

Etapas Metodológicas	Objetivos	Herramientas
<p>estratégico o administración estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión de referente guía para el proyecto. - Recopilación de información de la planeación estratégica actual de la empresa y antecedentes de la misma (mapa de procesos, organigrama, misión, visión, política e información del comportamiento de los procesos). - Levantamiento de los aspectos que se derivan del objeto de investigación. 		
<p>Análisis y presentación de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de declaración de la misión, visión y valores organizacionales. - Diagnostico, análisis y relato de la situación actual de la empresa. - Análisis de correlación de las variables identificadas. - Listar los factores externos e internos críticos relacionados al objetivo de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir la plataforma base (misión y visión) para realizar la estructura conceptual de la cual se rige la organización, a través de reuniones conjuntas con el gerente. - Analizar el entorno interno y externo a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter e implementando herramientas como la matriz de evaluación del factor externo (EFE), matriz de evaluación del factor interno (EFI) y matriz del perfil competitivo (MPC), que permitan estructurar estrategias asertivas y eficaces para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -DOFA - Análisis Causa-Raíz - Árbol problema - Entrevista Alta dirección - Grupos Focales - Brainstorming con líderes de procesos - Matriz Vester - Matriz EFE, EFI y MPC - Modelo de las cinco fuerzas de Porter
<p>Diseño de estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliación de las variables internas y externas identificadas. - Estructurar objetivos e indicadores para dar cumplimiento a las estrategias diseñadas. - Formulación de estrategias alternativas. - Estructurar el plan de implementación para las estrategias identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos a largo plazo mediante la participación conjunta del gerente y jefes de áreas para direccionar, alinear y lograr una sinergia entre los grupos, departamentos y en general todos los recursos y actividades de la organización hacia un mismo fin. - Diseñar las diferentes estrategias a evaluar en el direccionamiento estratégico partiendo de la conciliación de los factores externos e internos críticos de la empresa, desarrollando herramientas como la Matriz de 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades – amenazas (FODA) - Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) - Matriz de la gran estrategia - Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). - Modelo de las cinco fuerzas de Porter - Balance Scorecard

Etapas Metodológicas	Objetivos	Herramientas
	<p>fortaleza - debilidades – oportunidades - amenazas (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) y la matriz de la gran estrategia.</p> <p>- Construir los indicadores de gestión que faciliten a la empresa llevar un seguimiento y control de las propuestas de los objetivos estratégicos establecidos.</p> <p>- Estructurar los planes de implementación que se debe abordar para hacer viable las estrategias diseñadas, objetivamente seleccionadas, a través de la creación de planes de contingencia y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).</p>	
<p>Cierre del proyecto</p> <p>-Conclusiones y recomendaciones. - Levantamiento del documento final</p>	<p>- Estructurar los planes de implementación que se debe abordar para hacer viable las estrategias diseñadas, objetivamente seleccionadas, a través de la creación de planes de contingencia y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).</p>	<p>- Normas APA - Informe de investigación escrito.</p>

Tabla 3. Etapas metodológicas del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

INTRODUCCIÓN

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia. (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David. Pág. 16).

La planeación estratégica permite a las organizaciones ser más productivas y eficientes, la cual pretende brindar unos lineamientos para lograr darle forma y estructurar de mejor manera el futuro que la organización quiere llegar a alcanzar. Esta permite analizar cada proceso y por lo tanto ejercer control y mejoras en los mismos con el fin de alcanzar los objetivos.

En el presente capítulo se presentan los fundamentos teóricos y modelos de referencia exitosos aplicados en organizaciones, los cuales serán la guía base para el desarrollo del direccionamiento estratégica en la empresa Dotaciones H-Seg S.A.S. Como punto de partida se listan los conceptos principales relacionados al tema y se exponen, analizan y comparan dos modelos que brindan la metodología, pautas, secuencia y herramientas necesarias desarrollar de la manera más eficiente las diferentes etapas, desde la formulación, implementación y evaluación de las estrategias y, las actividades inmersas en cada una.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Acción Correctiva.** Se define como un cambio en las operaciones de la organización que asegure que pueda lograr sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia y que funcionará ciñéndose a los estándares establecidos (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 162).
- ✓ **Administración estratégica.** Es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Así mismo, es un proceso continuo. El termino transfuncional significa que el proceso integra en su esfuerzo global todos los recursos humanos y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones básicas. (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 9). Fred David define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, p. 5).
- ✓ **Control estratégico.** Samuel Certo y J Paul Peter definen el control estratégico como un control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y asegurar su funcionamiento. (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 20).
- ✓ **Estrategias.** Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, p. 13).

Mintzberg presenta cinco diferentes formas de definir la estrategia. La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. La estrategia es una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. La estrategia es un patrón, un modelo, es consistencia

en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. La estrategia es una posición, en particular un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. La estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. (MINTZBERG, 1993, p.14-20).

- ✓ **Misión.** Se define como las declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en término del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, p. 11). La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de la misma. Busca contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor. (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 63).
- ✓ **Visión.** La visión de una organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión organizativa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo que queremos crear? (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 60). Thompson Jr. Describe la visión estratégica como el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. (Administración estratégica, Arthur A Thompson Jr. Pág. 20).

King y Cleland recomiendan que las empresas deben elaborar una declaración de misión y visión para: (David F. P.61)

- Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- Proporcionar una base para distribuir los recursos de la empresa.
- Establecer un ambiente corporativo.
- Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito de la dirección de la empresa.

- Facilitar la traducción de los objetivos.
- Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

- ✓ **Objetivos.** Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergias, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, p. 13).

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Los objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de una acción. Los objetivos a corto plazo identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de 1 o 2 años. Los objetivos a largo plazo son los blancos a los que apunta la organización en un plazo de 3 a 5 años. (Dirección estratégica, Samuel C. Certo, p. 66).

- ✓ **Ventaja competitiva.** Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: adaptación continua los cambios, en las tendencias y sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos y, en la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores. (Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, p. 10).
- ✓ **Indicador.** Son los signos vitales del sistema de gestión de la organización. La medición de indicadores es una forma de percibir lo que sucede en la organización, en determinadas circunstancias, simulando su comportamiento bajo algún tipo de restricciones particulares y permitiendo detectar las deficiencias y excepciones en el comportamiento de los indicadores. (Evalué la gestión de su empresa, Morales Montejo Clemencia, Pág.158).

2.2 MARCO TEORICO

A continuación, se presentan dos modelos de dirección estratégica para organizaciones, los cuales fueron el referente para el desarrollo del proyecto, de igual forma su análisis, interpretación, comparativo y selección de la mejor metodología a implementar:

2.2.1 MODELOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO POR FRED R. DAVID

El modelo planteado por Fred R. David, en el libro *Conceptos de Administración Estratégica* – Decimoprimer edición, define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. En este sentido, divide el proceso de administración estratégica en tres etapas: Formulación, implementación o acción y evaluación de la estrategia (descritos en la figura 6), de las cuales se desprenden un conjunto de actividades, que a su vez se ejecutan en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocio) y funcional, gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los diferentes niveles jerárquicos.

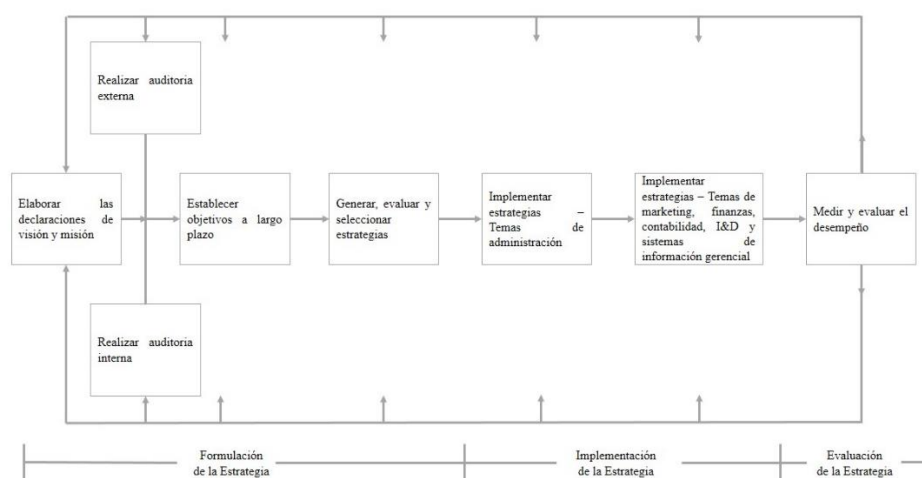


Figura 6. Etapas de direccionamiento estratégico planteadas por Fred R. David

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. David F.

2.2.1.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

Se inicia con un análisis de la empresa desde sus inicios para poder dar respuesta a interrogantes como ¿Qué se quiere llegar a ser? y ¿Cuál es realmente el negocio? Y así, arrancar con la *declaración de la visión y misión* de la empresa. Estos dos aspectos son el punto de partida para que los empleados se identifiquen con el propósito y dirección de la empresa y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades.

2.2.1.2 EVALUACIÓN EXTERNA.

Se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que se escapan del control de la empresa con el fin de sacar a la luz las oportunidades y amenazas claves a las que debe enfrentarse la compañía, y así formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el efecto de las amenazas. Para ello, se analizan las fuerzas externas que se clasifican en cinco categorías:

- ✓ Fuerzas económicas
- ✓ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- ✓ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- ✓ Fuerzas tecnológicas
- ✓ Fuerzas competitivas

2.2.1.3 EVALUACIÓN INTERNA.

Se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio. Se presenta la visión basada en los recursos de la administración estratégica (Resource-Based View, RBV), la cual afirma que el desempeño organizacional estará determinado principalmente por los recursos internos, los cuales los clasifica en tres categorías: recursos físicos, humanos y organizacionales. Por otro lado, se presenta el concepto de análisis de la cadena de valor (VCA), a través de la herramienta *Benchmarking*, con el fin de determinar si las actividades de valor de la empresa son competitivas y tomar las acciones pertinentes.

2.2.1.4 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

Los objetivos son una medida del desempeño gerencial. Son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Por lo tanto, se establece un objetivo general como base el estudio realizado y unos objetivos específicos equivalentes a macro actividades que apuntan al cumplimiento del objetivo general establecido.

Una de las técnicas de evaluación y control de estrategias para el cumplimiento de los objetivos, es el cuadro *de mando integral o Balance Scorecard*, desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton. Se debe establecer claramente los objetivos y evaluar sus estrategias con relación con otros asuntos distintos de las medidas financieras. Otra técnica a implementar son las *Cinco estrategias genéricas de Michael Porter*. Cuyo objetivo es realizar un análisis de costo-beneficio para evaluar la posibilidad de compartir oportunidades entre las unidades de negocio existentes y potenciales de la empresa, transferir habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocio par aganar ventaja competitiva.

2.2.1.5 ANÁLISIS, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Busca determinar las líneas alternativas de acción que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos y la misión, para ello se integran técnicas importantes en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en la figura 7 para identificar, evaluar y seleccionar las estrategias adecuadas.

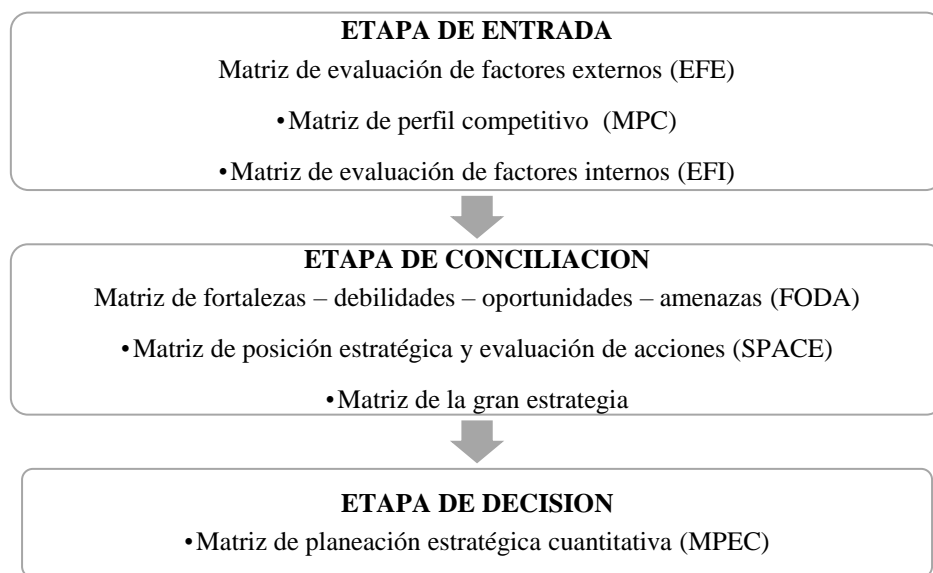


Figura 7. Etapas Diseño de estrategias planteadas por Fred R. David

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. David F.

2.2.1.6 IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.

Implica un traspaso de responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Hacen parte el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la gerencia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, entre otros. Para todo lo anterior es necesario la participación de los gerentes y empleados desde el principio en las decisiones de la implementación de estrategias.

2.2.1.7 EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS.

Esta última etapa plantea tres actividades básicas: 1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. Comparar los resultados esperados reales; y 3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo a los planes. La evaluación de estrategias debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular

criterios de evaluación. Así mismo, es importante medir el desempeño de la organización, comparando los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.

2.2.2 MODELOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO POR SAMUEL C. CERTO Y J. PAUL PETER

El esquema general de la metodología planteada por los autores Samuel C. Certo y J. Paul Peter, se tomó del libro dirección estratégica tercera edición. La estructura general se describe en la figura 8.

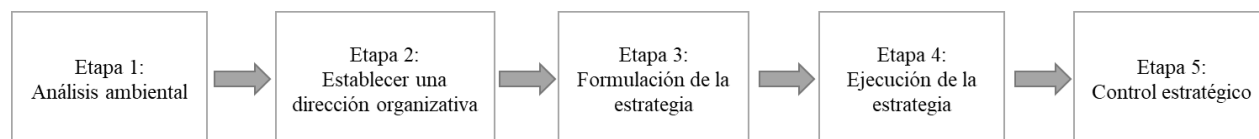


Figura 8. Etapas de direccionamiento estratégico planteadas por Samuel C. Certo

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

2.2.2.1 ANALISIS AMBIENTAL.

Para los autores del modelo planteado se debe partir de una etapa 1 con un análisis ambiental, el cual es el proceso de seguimiento de ambientes de la organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr los objetivos. Para que la recopilación de información sea veraz y lo más completa posible para la toma de decisiones estratégicas, los altos directivos han de definir claramente qué información les es necesaria, quién debería recabarla y como debería estructurarse el flujo de la misma. Esto a partir de equipos transnacionales de especialistas internos, los más indicados para realizar con eficacia el análisis ambiental. Una vez realizado el proceso del análisis ambiental, la alta dirección debería evaluarlo y mejorarlo permanentemente.

Para realizar el análisis ambiental de una organización, los autores presentan tres niveles: el general, el operativo y el interno, donde se evalúan diferentes componentes tal como se expone en la figura 9.

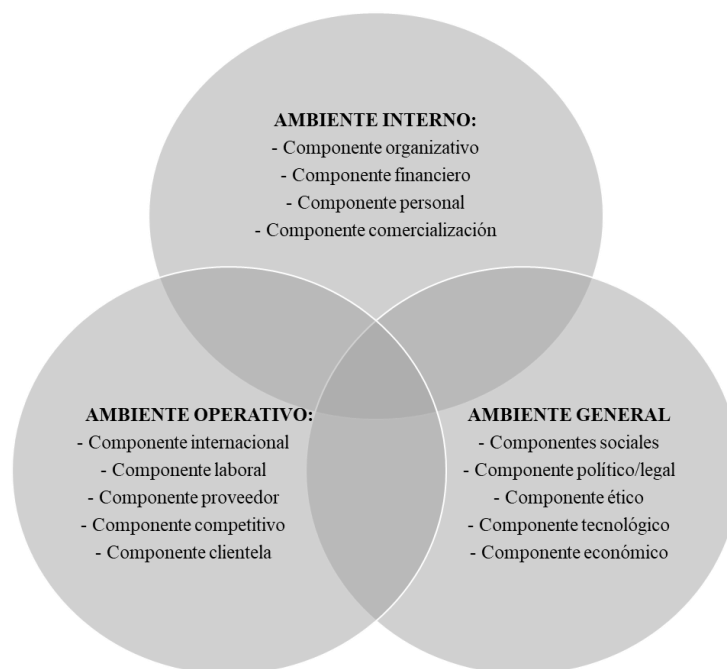


Figura 9. Componentes a analizar en ambiente interno, operativo y general

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

2.2.2.2 PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

En esta etapa 2 los altos directivos desarrollan 3 aspectos claves para fijar y documentar la dirección por la que desean que avancen sus organizaciones. En esencia, la *visión* y la *misión* de las organizaciones marcan la dirección general de la empresa, mientras que los *objetivos* organizativos centran el punto de mira en definición de metas más específicas. Por consiguiente, se plantean dos pasos decisiones para establecer y mantener una dirección en una organización:

1. Concretar una visión de futuro de la empresa.
2. Convertir dicha visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la empresa.

De igual forma, se establece una dirección organizativa más específica a través de los objetivos organizativos e individuales. Los primeros orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, con el fin de aportar fundamentos sólidos para la formulación de estrategias, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de las acciones. Como resultado se plantea objetivos a cada individuo que trabaja en segmentos organizativos importantes para contribuir a la consecución de los objetivos departamentales, los cuales a su vez contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización como un todo.

2.2.2.3 FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS.

La etapa 3 corresponde a la formulación de las estrategias, lo cual implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales. Para esto, la formulación de estrategias se realiza en torno a tres niveles: *Nivel empresarial*, donde las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas (algunos elementos a evaluar se especifican en la figura 10). *Nivel funcional* por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales (los tipos de estrategias desarrollados en este nivel se referencian en la figura 11) y, *Nivel corporativo* que incluye las estrategias que procuran la sinergia para que una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de empresas o de unidades empresariales de negocio, que a menudo se extienden por ramas industriales diferentes.

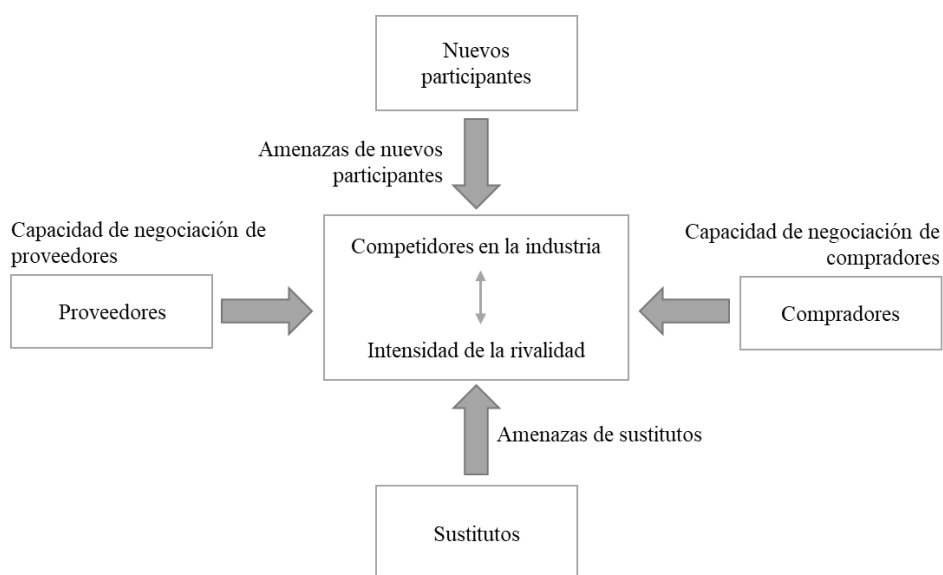


Figura 10. Elementos de la estructura de la industria

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

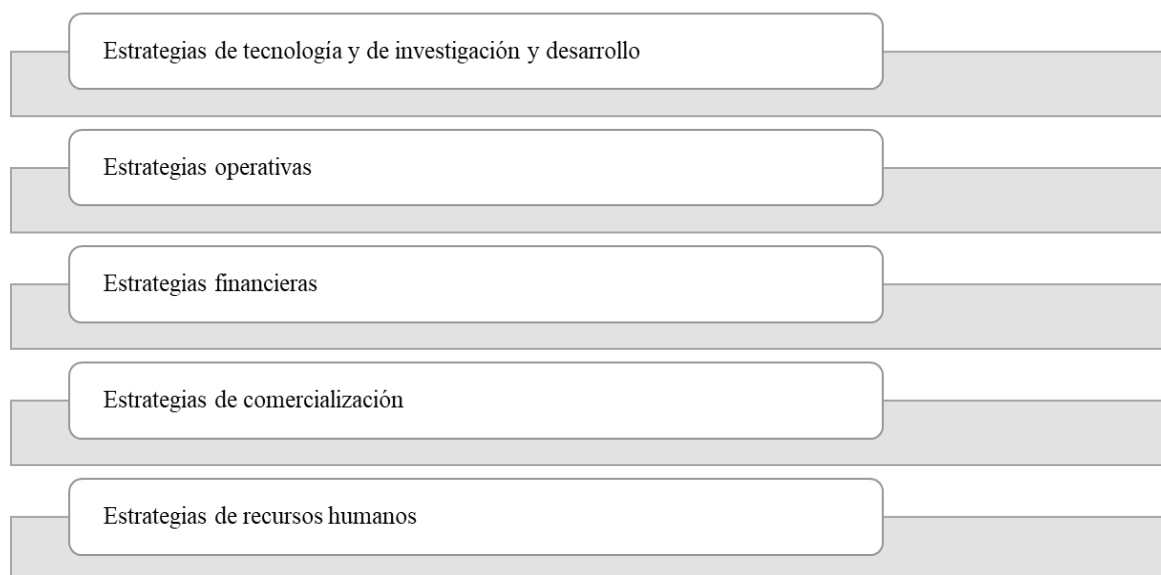


Figura 11. Tipos de estrategias a nivel funcional

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

2.2.2.4 EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.

En esta etapa 4, los administradores eficaces alternan su trabajo entre la formulación de la estrategia y la ejecución de la misma. En esta etapa se plantean métodos de gran amplitud, integradores y transfuncionales, puesto que la implantación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de una organización. La figura 12 propone un modelo de proceso de implementación de la estrategia en cinco etapas.

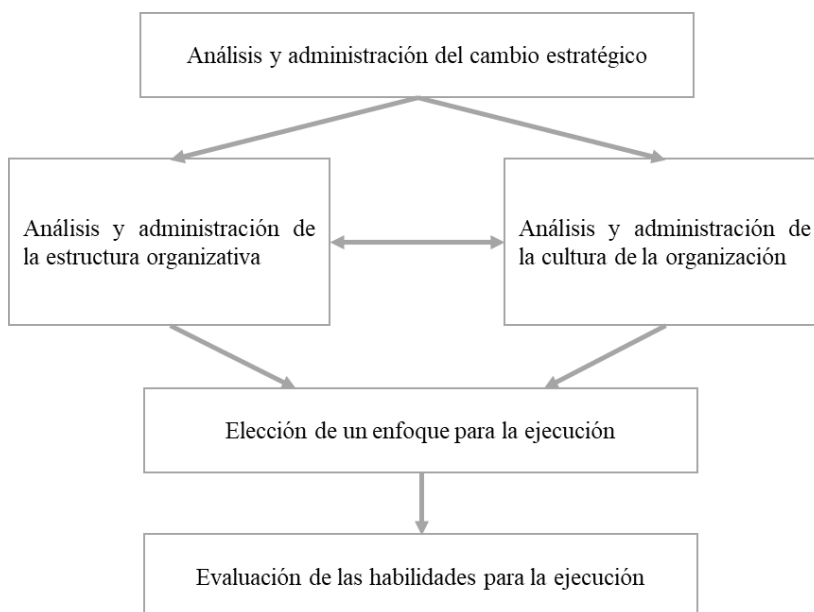


Figura 12. Tareas en la ejecución de la estrategia

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

2.2.2.5 CONTROL ESTRATEGICO.

Finalmente, se plantea una etapa 5 que corresponde al control estratégico, el cual implica el seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la organización. Los directivos ejercen el control siguiendo un procedimiento que consta de tres pasos: medir el rendimiento, comparar el rendimiento medido con los estándares establecidos y emprender acciones correctivas para asegurar que los resultados se logren. La figura 13 presenta un modelo general de la relación existente entre estos tres pasos generales del proceso de control.

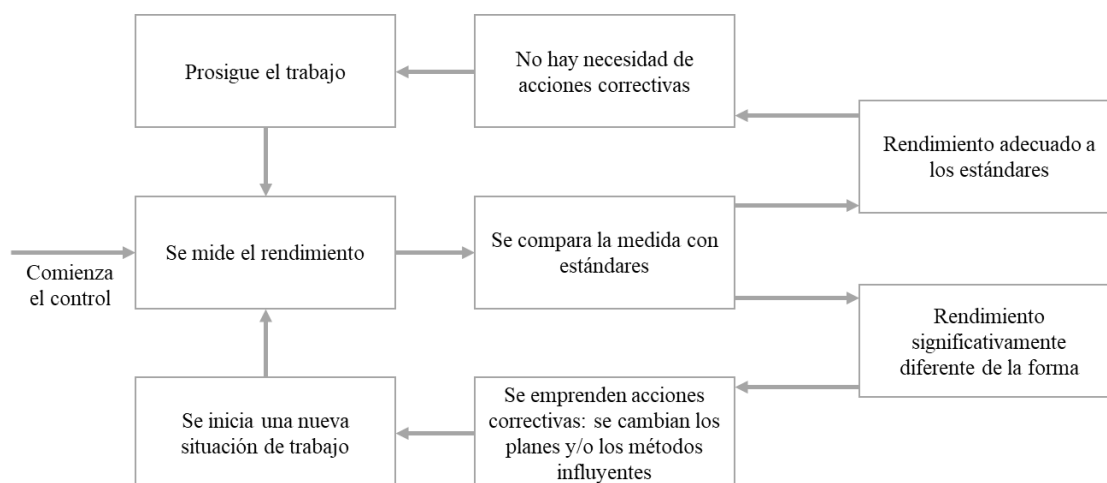


Figura 13. Modelo general del proceso de control

Fuente: Samuel C. Certo y J. Paul

2.2.3 HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las herramientas descritas a continuación fueron tomadas del libro Conceptos de Administración Estratégica – Decimoprimer edición de Fred R. David, a excepción de la matriz de evaluación interna y externa la cual se elaboró con base a la metodología planteado por Victor Aceves Ramos, en su libro Dirección Estratégica.

2.2.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El análisis de amenazas y oportunidades se elabora a partir de la consideración de que no todas las amenazas son igualmente importantes, no todas tienen la misma probabilidad de ocurrir ni tampoco se espera que sobrevengan al mismo tiempo. El peso relativo de las amenazas depende de tres factores: (Aceves V, P.119)

- ✓ La *probabilidad* de que ocurra.
- ✓ El *impacto* en la organización y su gravedad.
- ✓ El tiempo o la *tendencia* de que ocurra.

Con cada amenaza se evalúan los tres factores. Cada amenaza tiene que justificarse objetivamente con datos reales, completos y comprobables, a menos que se aclare que la decisión del producto es producto de la intuición y que se carece de información suficiente. El análisis de las oportunidades es semejante y contempla los mismos tres factores: probabilidad de ocurrencia, impacto en la organización, así como su tendencia en el tiempo. El formato del análisis de amenaza consta de varias secciones.

En la primera columna de la parte izquierda, debajo del encabezado “Amenazas”, se incluye una relación de las posibles amenazas que enfrenta la organización. La relación está dividida según los tres planos del análisis. En la siguiente sección se encuentra la parte del impacto, que debe ser evaluado en equipo y calificado para cada amenaza, según parezca leve, mediano, grave o muy grave. Igualmente se determina si la probabilidad de que ocurra es leve, mediana, alta o muy alta. La decisión está en manos del equipo de formulación estratégica. En la parte siguiente se señala la tendencia que se prevé para la amenaza; por ejemplo, puede ser que en este momento una amenaza se considere leve, pero que los indicadores apunten a que crezca.

En la siguiente columna (de puntos) se anota el total de multiplicar el número correspondiente al impacto por la probabilidad por la tendencia. Para esto, los valores correspondientes se encuentran en la parte superior de cada columna. A continuación, figura la clasificación de las amenazas en A, B y C. Las de nivel A tienen un impacto leve, su probabilidad es leve o acaso media, y su tendencia decrece o se mantiene. Por tanto, no interesan y pueden ignorarse. El resultado está entre 1 y 7 puntos. Las amenazas de nivel B son las de impacto mediano, con probabilidad también media y tendencia estable, o conminaciones cuyo puntaje se encuentre de 8 a 15, tampoco tienen un nivel de importancia como para ser incluidas en el desarrollo de las estrategias básicas. Por esta razón se utilizarán estas amenazas para considerarse dentro de los planes de contingencia. Las amenazas de nivel C son las que impactan de forma grave o muy grave en la organización; su probabilidad de ocurrencia es alta o muy alta y su tendencia se mantiene o incrementa. Estas amenazas son las que se incluyen en la matriz DOFA.

2.2.3.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz indica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas, por lo tanto, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Los factores críticos no están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en la EFE. La matriz MPC ofrece un análisis comparativo con importante información estratégica interna. Una matriz MPC se desarrolla en cinco pasos:

- ✓ Elaborar un listado de factores críticos de éxito, para obtener un total de 10 a 20 factores.
- ✓ Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), que indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- ✓ Asignar a cada factor clave una clasificación entre 1 a 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a este factor.
- ✓ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar la puntuación ponderada.
- ✓ Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

2.2.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNAS (EFI).

El principio en el que se basa el análisis de fortalezas y debilidades se manifiesta en tres aspectos: (Aceves V, P.127)

- ✓ *La Nivel del factor.* Si un factor está por encima del nivel de los competidores, es una fortaleza; si está por debajo es una debilidad.
- ✓ *El impacto del factor.* La medida en que determinado factor repercute en la organización decide su importancia en el análisis. Si no tiene secuelas, no interesa; pero cuanto más influya, más hay que prestarle atención.

- ✓ La *tendencia del factor*. Aunque en ese momento el impacto sea grande, puede ser que en un futuro inmediato y debido a un cambio disminuya, o viceversa.

El análisis de fortaleza y debilidades sigue estos pasos:

1. En la columna de la izquierda, donde se lee “Factores críticos por área”, se anotan todos los factores del diagnóstico que se hayan encontrado para ser analizados, por lo cual se podrán basar en el esquema de diagnóstico propuesto en el esquema para el desarrollo del diagnóstico organizacional.
2. En la siguiente sección, “Nivel”, se marcan en el área correspondiente el nivel que tiene el factor en la organización: Deficiente, por debajo del promedio, promedio, por encima del promedio, o el mejor.
3. En la parte siguiente, “Impacto”, se anotan el efecto que tiene en la organización para cada factor del diagnóstico, de acuerdo con la siguiente escala: ninguna, leve, medio, alto o muy bajo.
4. A continuación, en la parte reza “Tendencia”, se señala la casilla que corresponda: decrece, estable o se incrementa.
5. El siguiente paso consiste en analizar los resultados del nivel, impacto y tendencia en conjunto, comparar con la serie de combinación de la tabla 4 y ver para cada combinación cual será el criterio que conviene a seguir. Dependiendo de lo que se indique en la tabla 4, en la columna “Combinación” se anotan los números correspondientes a la combinación con la cual se establece si es fortaleza o debilidad.
6. En la sección siguiente, “Clasificación”, se marca si la combinación correspondiente a una fortaleza, debilidad o es indiferente. En la parte siguiente con el encabezado “Criterio”, se anota el criterio que habría de seguirse, para lo cual se señala en la casilla que corresponde, auxiliados nuevamente por la tabla 4, si el factor se debe incluir en la matriz DOFA, si hay que ignorarlo o debe incluirse en los planes de contingencia.

Nivel	Impacto	Tendencia	Situación	Criterio
1. El peor	1. Ninguno	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor

Nivel	Impacto	Tendencia	Situación	Criterio
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente ---- Debilidad	Planes de Contingencia
	3. Medio	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente ---- Debilidad	Planes de Contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	4. Alto	1. decrece	Debilidad ---- Indiferente	Planes de Contingencia
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	5. Muy alto	1. decrece	Debilidad ---- Indiferente	Planes de Contingencia
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
2. Abajo del promedio	1. Ninguno	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Indiferente	Ignorar
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar
	2. Leve	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Indiferente	Ignorar
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar
	3. Medio	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Vigilar	Planes de Contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	4. Alto	1. decrece	Debilidad ----- Indiferente	Matriz DOFA
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	5. Muy alto	1. decrece	Debilidad	Matriz DOFA
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
3. Promedio	1. Ninguno	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Indiferente	Ignorar
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar
	2. Leve	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Vigilar	Planes de Contingencia
		3. Incrementa	Vigilar	Planes de Contingencia
	3. Medio	1. decrece	Indiferente ---- Debilidad	Planes de Contingencia
		2. Estable	Indiferente ---- Debilidad	Planes de Contingencia
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	4. Alto	1. decrece	Debilidad	Matriz DOFA
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA

Nivel	Impacto	Tendencia	Situación	Criterio
4. Arriba del promedio	5. Muy alto	1. decrece	Debilidad	Matriz DOFA
		2. Estable	Debilidad	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Debilidad	Matriz DOFA
	1. Ninguno	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Indiferente	Ignorar
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar
	2. Leve	1. decrece	Indiferente	Ignorar
		2. Estable	Indiferente	Ignorar
		3. Incrementa	Indiferente ----- Fortaleza	Planes de Contingencia
	3. Medio	1. decrece	Fortaleza ----- Indiferente	Planes de Contingencia
		2. Estable	Fortaleza	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz DOFA
	4. Alto	1. decrece	Fortaleza ----- Indiferente	Planes de Contingencia
		2. Estable	Fortaleza	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz DOFA
	5. Muy alto	1. decrece	Fortaleza	Matriz DOFA
		2. Estable	Fortaleza	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz DOFA
5. El mejor	1. Ninguno	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente	Ignorar factor
	2. Leve	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente ----- Fortaleza	Planes de Contingencia
	3. Medio	1. decrece	Indiferente	Ignorar factor
		2. Estable	Indiferente	Ignorar factor
		3. Incrementa	Indiferente ----- Fortaleza	Planes de Contingencia
	4. Alto	1. decrece	Fortaleza ----- Indiferente	Planes de Contingencia
		2. Estable	Fortaleza	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz DOFA
	5. Muy alto	1. decrece	Fortaleza	Matriz DOFA
		2. Estable	Fortaleza	Matriz DOFA
		3. Incrementa	Fortaleza	Matriz DOFA

Tabla 4. Combinaciones y decisiones estratégicas para fortalezas y debilidades

Fuente: Aceves V. P.131

2.2.3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD

El cuadro de mando integral es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuesta a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

1. ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficacias del proceso operacional, entre otros?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

2.2.3.5 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

- ✓ Rivalidad entre empresas competidoras.
- ✓ Ingreso potencial de nuevos competidores
- ✓ Desarrollo potencial de productos sustitutos
- ✓ Capacidad de negociación de los proveedores
- ✓ Capacidad de negociación de los consumidores

2.2.3.6 MATRIZ DE FORTALEZAS – DEBILIDADES – OPORTUNIDADES – AMENAZAS (FODA)

Es una herramienta importante de conciliación de factores externos e internos claves que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (Fortalezas

Oportunidades), las estrategias DO (Debilidades – Oportunidades), las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) y las estrategias DA (Debilidades – Amenazas).

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de la matriz DOFA:

- ✓ Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- ✓ Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- ✓ Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- ✓ Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- ✓ Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO.
- ✓ Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias DO.
- ✓ Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar el resultado de las estrategias FA.
- ✓ Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar el resultado de las estrategias DA.

2.2.3.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)

Es una herramienta importante de conciliación. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (Fortalezas financiera FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (Estabilidad ambiental EA y fortaleza de la industria FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (la mejor) a –7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una

comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.

3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

2.2.3.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías a concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de producto) es una estrategia apropiada. Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no puede competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad. Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles.

Finalmente, Las empresas ubicadas en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria de crecimiento lento.

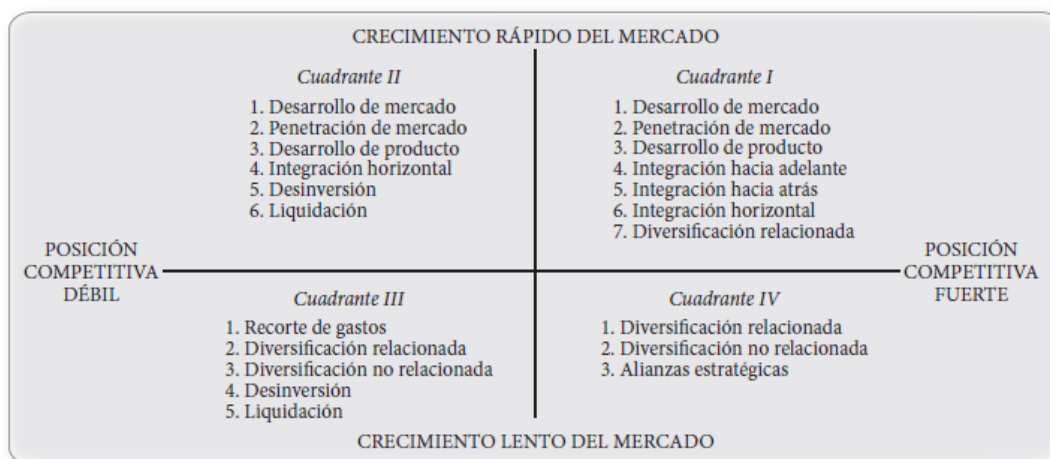


Figura 14. Esquema posición estratégica de la matriz de la gran estrategia

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. David F.

2.2.3.9 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz de perfil competitivo, junto con las matrices DOFA, SPACE, y de la gran estrategia para construir la información necesaria. La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos — internos y externos. La columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave, es decir, la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI, mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas derivadas de las matrices DOFA, SPACE y de la estrategia principal.

Los componentes de la matriz MCPE son los siguientes: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntaje de atractivo (PA), calificación del atractivo (CA), y calificación total del atractivo (CTA). El procedimiento para la construcción de la matriz es el siguiente:

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.
3. Examinar las matrices DOFA, SPACE y de la estrategia principal e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización, agrupando las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determinar el puntaje de atractivo (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto.
5. Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos claves adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica
6. Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas.

2.2.3.10 IDENTIFICACION Y CREACION DE INDICADORES

El uso de indicadores está relacionado con un continuo monitoreo que debe permitir identificar diversos síntomas organizacionales. Estos síntomas deben quedar registrados a través de la información cuantitativa y/o cualitativa sobre algún fenómeno relevante que se sucede interna o externamente en la organización, y que debe precisarse como una expresión que sintetice la magnitud asociada a una actuación organizacional. Se debe entender los indicadores como una declaración medible de los objetivos, actividades y procesos que se desarrollan en la organización, puede facilitar expresar factores cualitativos o cuantitativos en términos numéricos o no numéricos.

La correcta identificación de los indicadores de gestión es una garantía de que la estrategia, los objetivos y los procesos establecidos se comporten dentro de un estándar, por lo tanto, son esenciales los filtros y amplificadores de información que se establezcan.

Un buen indicador debe permitir medir el impacto de la tarea o proceso al considerar el efecto o cambio causado internamente en la organización o externamente en el entorno. Igualmente debe ser pertinente, oportuno, adecuado y sostenible en el tiempo.

Algunas características de un buen indicador se citan a continuación:

- ✓ Preciso, ya que puede ser interpretado de una manera clara, de tal forma que sea plenamente entendible.
- ✓ Relevante para los usuarios de la información, reflejan elementos o fenómenos que forman parte de lo que se busca entender.
- ✓ Apropiado por los usuarios de la información al identificarse con el indicador, ya que tienen la confianza de que están reflejando fielmente la información relevante.
- ✓ Sensible, al poder ser afectado por las iniciativas que están evaluándose.
- ✓ Práctico, cuando el costo de recopilar datos y producir la información para ser sintetizada por el indicador es razonable.

Existen ciertos elementos determinantes que definen un indicador de manera correcta, mencionados a continuación:

- ✓ Nombre o denominación: debe hacerse el esfuerzo para que contemple características del evento o el hecho que se quiere controlar.
- ✓ El objetivo: se relaciona con los criterios de análisis y de medida del indicador, por lo general se deja explícito el patrón con el cual se comparará la medición del indicador.
- ✓ Formula: se considera una razón o cociente al que se asignan eventos o números, que dependen de un conjunto de reglas preestablecidas con su respectiva unidad.
- ✓ Unidad: debe ser lo más simple posible, de manera que permita la agregación posterior de indicadores.
- ✓ Frecuencia: la periodicidad con que son tomados los datos y el periodo de análisis de estos datos.
- ✓ Periodo de análisis: la medición de un indicador exige tener en cuenta el momento apropiado en que los datos deben ser tomados.
- ✓ Responsable: debe quedar explícito quien es el responsable del indicador, quien lo genera y lo procesa.
- ✓ Registro: el cómo se registran los datos, la calidad y la seguridad de éstos.
- ✓ Fuente de datos: la información de donde provienen estos datos requeridos dentro del sistema de información gerencial de la compañía.

2.2.4 ANALISIS COMPARATIVO

Las herramientas utilizadas para la recopilación de información según la actividad, en general son las mismas para ambos modelos planteados. Sin embargo, el orden o planificación en la secuencia de actividades es diferentes en ambos modelos, pero en general abarcan las mismas actividades y métodos de ejecución.

El modelo dos planteado por Samuel Certo y J Paul Peter inicialmente empieza con un análisis del ambiente para enmarcar los entornos en los que se desenvuelve la empresa y por los cuales se ve afectada ya sea positiva o negativamente y, posterior a este análisis realiza la estructuración de la misión, visión y objetivos. Sin embargo, el modelo uno planteado por Fred David plantea la secuencia en sentido contrario. Esta parte de la declaración de la misión y visión, posterior realiza

el análisis ambiental interno y externo y seguido plantea los objetivos de la organización. La figura 15 y 16 muestran el esquema general de ambos modelos analizados.

En lo que concierne a la formulación o diseño de estrategias ambos modelos desarrollan actividades similares en cuanto al análisis de elementos de la estructura de la industria en la cual se desenvuelve la empresa y el diseño de estrategias de acuerdo a los niveles organizativos.

Con respecto a la implementación de estrategias, ambos modelos plantean la creación de estrategias según diferentes niveles organizacionales. Ambos realizan énfasis la cultura organizacional, especialmente en el manejo frente la resistencia al cambio, con el fin de alinear las estrategias con los diferentes actores de la empresa con el fin de obtener los resultados deseados. Finalmente, para el control de estrategias ambos modelos se enfocan en la medición o auditorías del desempeño de la organización a través de la valoración de ambientes organizativos (análisis interno y externo), la evaluación de la misión, visión y objetivos planteados y, la toma de acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de objetivos con la mejor eficiencia y eficacia.

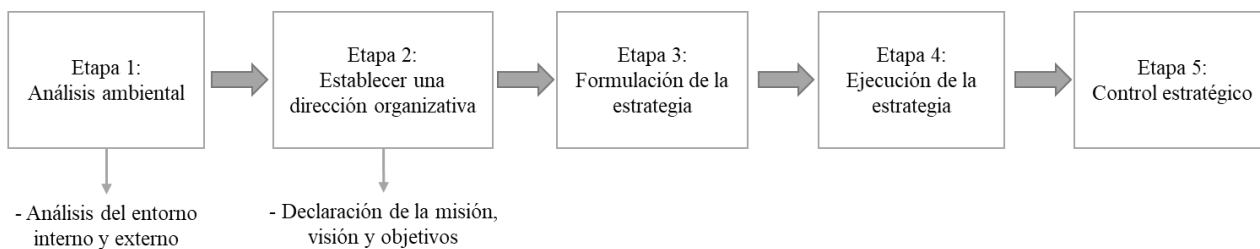


Figura 15. Esquema general del modelo planteado por Samuel C. Certo

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Samuel C. Certo

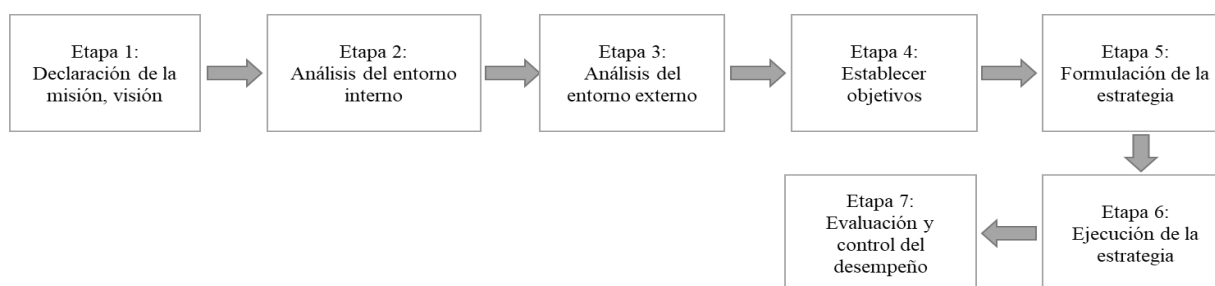


Figura 16. Esquema general del modelo planteado por Fred R. David

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Fred. R. David

2.2.5 CONCLUSIONES

Los modelos analizados proporcionan información completa y veras para el desarrollo del direccionamiento estratégico, ambos explican de manera detallada la consecución de actividades y las herramientas y pautas necesarias para estructurarlas de la manera correcta con el fin de apuntar asertivamente en el cumplimiento de objetivos. Para el desarrollo del proyecto el modelo de referencia inicialmente será el planteado por Fred R. David ya que estructura al detalle los pasos a realizar en cada herramienta a utilizar y plantea casos de estudio exitosos que bridan una mejor orientación para desarrollar el modelo de direccionamiento en la empresa en estudio. Sin embargo, el modelo de Samuel Certo y J. Paul Peter de igual forma será una guía importante para complementar y retroalimentar cada una de las actividades a desarrollar.

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico en Dotaciones H-Seg S.A.S se partirá entonces con la primera etapa de Formulación de la estrategia, brindando los lineamientos bases y eficaces (declaración de la misión, visión, valores, objetivos, análisis interno y externo) para diseñar las estrategias y planes de acción pertinentes, estructurar un plan estratégico eficaz y poder así identificar la ruta y lineamientos para desarrollar posteriormente la etapa de implementación y evaluación de las estrategias en el mediano y largo plazo, y así establecer puntos de referencia del progreso y realizar el control de la manera más eficaz. Las actividades consecuentes de las etapas principales y las herramientas a implementar estarán basadas y complementadas por los lineamientos propuestos por ambos autores, Fred R. David y Samuel C. Certo.

El direccionamiento estratégico implica la creación de una cultura de apoyo a la estrategia y una integración lógica y sistemática de informaciones cualitativas y cuantitativas y diferentes variables internas y externas de entradas, que al ser conciliadas, analizadas y evaluadas permitan crear estrategias apropiadas y tomar decisiones importantes dentro de la empresa pese a las condiciones de incertidumbre.

Finalmente, como resultado del análisis de todo el marco de referencia, las autoras de este proyecto han definido y estructurado un modelo personal que van a aplicar para el desarrollo del direccionamiento estratégico, basado en los modelos planteados por los autores Samuel C. Certo y Fred R. David. En la figura 17 se muestra el esquema del modelo final estructurado, con las respectivas herramientas a desarrollar en cada eslabón del proceso, el cual será el referente a lo largo del desarrollo del proyecto.

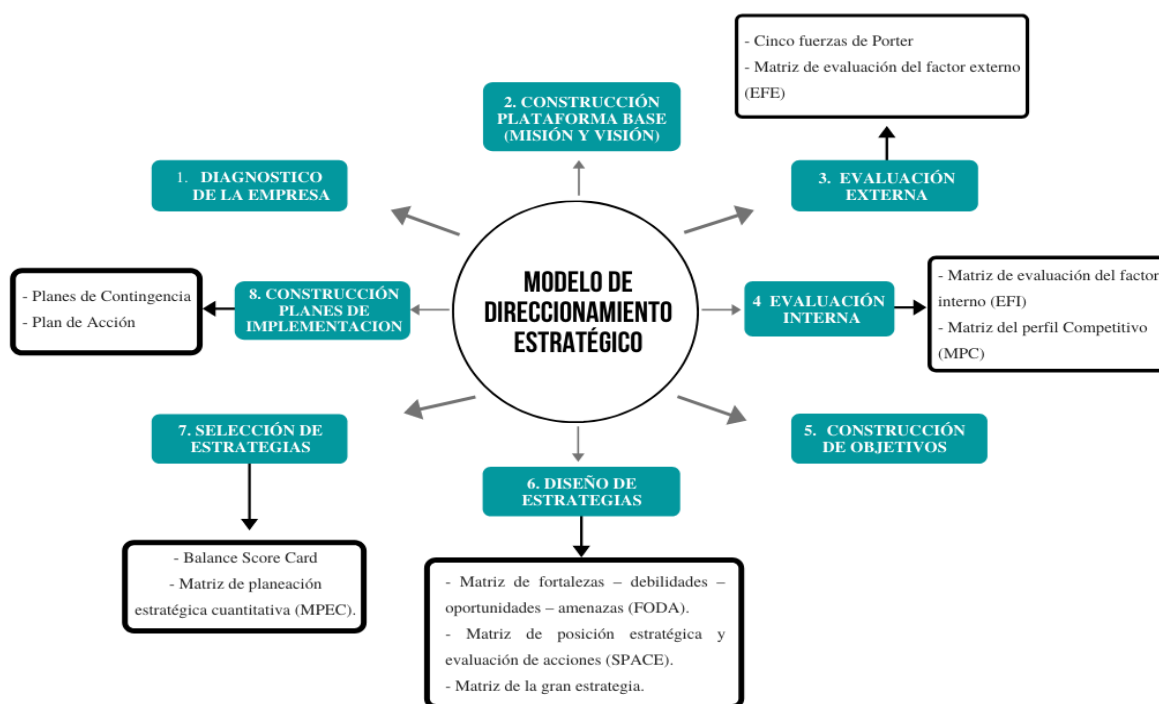


Figura 17. Modelo propio de direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

CAPITULO III: DESARROLLO DEL DIRECCIONAMIENTO

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se encontrará del desarrollo del direccionamiento, utilizando en cada etapa herramientas pertinentes, propuestas en el marco teórico, que darán cumplimiento a los objetivos planteados para obtener información lo más completa posible y establecer estrategias optimas y asertivas, a fin de estructurar un plan estratégico ordenado, completo y eficaz. En este capítulo inicialmente se dará a conocer el diagnostico actual de la empresa, lo cual representa un insumo importante para el análisis interno, de igual forma, se realizará el análisis y construcción de la plataforma base (misión, visión y valores) para definir la estructura conceptual a partir de la cual se regirá la organización; adicional se desarrollará el análisis del entorno interno y externo que brinde enfoque y lineamientos para establecer las estrategias de la empresa; la construcción de objetivos estratégicos, indicadores de gestión que faciliten a la empresa llevar un seguimiento y control y finalmente, la construcción de los planes de acción que se proponen se deben implementar. En este capítulo se desarrollarán cada una de las etapas planteadas en el modelo planteado en la figura 17.

3.1 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

Tal como se ilustra en la figura 18, como punto de partida para el desarrollo del direccionamiento estratégico es necesario realizar un diagnóstico de la empresa que revele la situación real de la misma para posteriormente realizar el análisis interno y externo de manera eficaz, a partir de las fortalezas y debilidades detectadas.

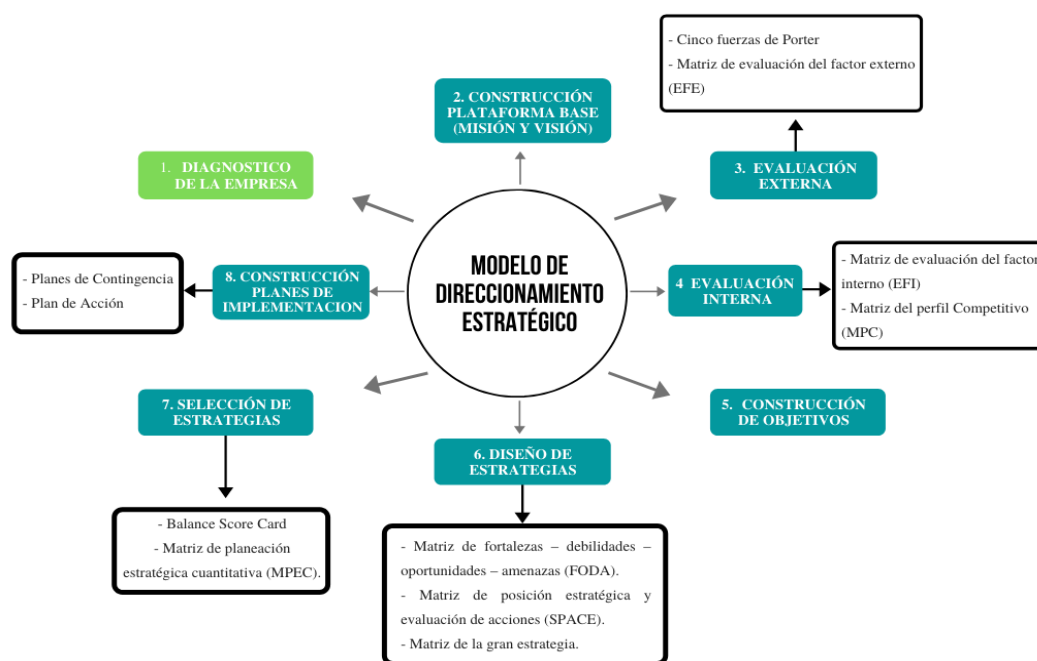


Figura 18. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 1.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

La metodología implementada para desarrollar el diagnostico sigue la siguiente secuencia:

- ✓ Con base a una serie de interrogantes a partir de diferentes enfoques, se realizó se estructuró la definición del negocio, definición de la filosofía, dirección, resultados, organización, factores económicos y financieros, factores tecnológicos y factores del mercado.
- ✓ El listado de interrogantes se realizó a dos directivos de la organización, el gerente general y la gerente administrativa, quienes tienen conocimiento de manera integral y completa de todos los niveles en la empresa.

- ✓ A cada pregunta se le solicitaba información de cómo es la situación actual y cómo debería ser o desearían que fuera, con el fin de conocer la discrepancia entre ambos escenarios y evaluar posteriormente las causas y caminos para alcanzar la situación deseada.
- ✓ Describir la discrepancia o diferencias entre el escenario actual y el deseado, en términos de tres criterios establecidos: Se cumple, Regular o No se cumple. El criterio “Se cumple” indica que el aspecto evaluado se está realizando bajo las condiciones deseadas; el criterio “Regular” muestra que el aspecto evaluado se está ejecutando en cierto porcentaje al escenario deseado, es decir, requiere ser analizado para incrementar la efectividad y competitividad de los procesos, finalmente, el criterio “No se cumple” indica que el aspecto evaluado debe ser analizado en su totalidad para alcanzar los objetivos deseados.

La información obtenida a través de la metodología antes descrita para conocer el diagnóstico actual de la empresa, se consolida la siguiente tabla.

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
1. DEFINICION DEL NEGOCIO			
¿Cuál es el negocio actual de la empresa? ¿Cuál debería ser?	Fabricación de prendas Ignifugas, dril y administrativa	Producción de prendas especiales de seguridad ignifuga, dril y operativa. Comercialización de elementos de protección personal.	Regular
¿Cómo lo hace? ¿Cómo lo debería hacer?	Producción por orden de compras de clientes.	Planeación y asignación a producción por orden y priorización.	Regular
¿Cuáles son las diferencias entre lo que es y hace actualmente y lo que debería ser y hacer?	Producción sin trabajo de corte suficiente para elaboración de prendas. Ventas a un mercado reducido por falta de infraestructura. Tecnología limitada para la operación realizada	Dos operarios de corte que generen trabajo para cubrir la capacidad productiva. Infraestructura acorde a la demanda que ofrece el mercado. Aumento de tecnología en los equipos operativos que contribuyan al desarrollo de la actividad de forma rápida.	Regular
2. DEFINICION DE LA FILOSOFIA			
¿Está definida la razón de ser (misión) de la organización?	NO	Estructurar una misión clara y apropiada para ser comunicada a todos los colaboradores de la empresa.	No se cumple
¿Está definida la visión de la organización?	NO	Estructurar una visión clara y apropiada para ser comunicada a	No se cumple

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
		todos los colaboradores de la empresa.	
3. DIRECCION			
¿El líder permite la participación, crecimiento del personal y comparte la toma de decisiones?	Sí, las decisiones se toman en equipo las que corresponden.	Incentivar y mantener una cultura participativa e integradora	Se cumple
¿El estilo de liderazgo es el adecuado para la organización?	Sí, se maneja un liderazgo por proceso	Jefes de departamentos	Regular
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones? ¿Es lento o rápido? ¿El proceso es adecuado?	Lento, para decidir siempre deben recurrir a gerencia.	Líderes con capacidad de toma de decisiones asertivas y autonomía.	No se cumple
¿El ambiente laboral es agradable o armónico?	SI	Contar con un espacio de descanso (infraestructura).	Se cumple
¿Se cuenta con un sistema que proporcione información oportuna del ambiente interno y externo para la toma de decisiones?	El ambiente interno se percibe en la buena comunicación entre equipo, el análisis el ambiente externo es deficiente.	Mecanismos de evaluación y análisis de factores externos para anticiparse a la toma de decisiones asertivas.	Regular
¿Cuántos grupo de poder coexiste en la organización?	Un único socio	Promover la inversión en la empresa para acelerar el crecimiento y expansión de la misma.	Regular
¿Cuál es el nivel de estudio de los funcionarios?	Bachiller en su mayoría	Operarios con formados en carreras técnicas y/o tecnológas y con experiencia en el área a desempeñar.	Regular
¿Cuál es la experiencia del equipo de dirección en el negocio?	Experiencia adquirida de manera inherente al desarrollo de la empresa	Promover actualizaciones y capacitaciones relacionadas al área pertinente que aporten mayor conocimiento para poner en práctica en la empresa.	Se cumple
¿Cuál es su habilidad para solucionar problemas y prevenirlos?	Ejecutar acciones correctivas y planificar acciones de mejoras.	Ejecutar acciones preventivas y/o predictivas.	Regular
¿Qué ideas nuevas e innovadoras han aportado?	Fabricación de prendas personalizadas.	Mejorar técnicas de investigación y análisis de las necesidades de los clientes, que permitan identificar nuevas oportunidades.	Regular
¿Cuál es la actitud del personal, su participación, incentivos y capacitación?	Participación activa en las actividades desarrolladas para enriquecer conocimientos.	Promover actualizaciones y capacitaciones constantes en los trabajadores en todos los niveles.	Regular
¿Los sueldos son adecuados según sus responsabilidades?	Acordes en un 80%	Nivelar y ajustar sueldos según la escala salarial del perfil del cargo, niveles de estudio y experiencia.	Regular

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
4. RESULTADOS			
¿Sus resultados son superiores, inferiores o igual con respecto a las empresas del sector?	Desconocimiento del entorno	Definir mejor a la competencia y controlarla.	No se cumple
¿En qué es mejor la organización que la competencia?	Precio de ventas y diversidad de referencias de tela.	Mejorar en tiempos de entrega, captación de clientes con mayor potencial de compras.	Regular
¿En qué es mejor los competidores?	Infraestructura para responder a diferentes órdenes de compra al tiempo; captación y fidelización de clientes; reconocimiento de su imagen y marca.	Mejorar la imagen de la compañía en el sector, lograr reconocimiento. Captar nuevos clientes.	No se cumple
¿Hay objetivos globales y por áreas?	NO	Estructurar objetivos a largo plazo que direccionen todos los procesos de la empresa.	No se cumple
¿Se han evidenciado crecimiento en las utilidades de la organización?	Si, las ventas año 2018 vs 2019 incrementaron en un 35%.	Para el 2020 se espera crecer un 15% en comparación al año 2019	Se cumple
¿Cómo ha sido la evolución o crecimiento en la empresa en el sector?	Favorable, aumentando año tras año.	Para el 2020 se espera crecer un 15% en comparación al año 2019	Se cumple
¿En qué ha mejorado la organización?	Mejorado en calidad de la prenda	Reconocimiento por calidad de los productos.	Se cumple
¿En qué ha empeorado la organización?	Empeorado en tiempos de entrega por la capacidad limitada.	Cumplir en tiempos de entrega, mejorando la rapidez de respuesta y aumentando la capacidad de atención de la demanda.	No se cumple
5. ORGANIZACIÓN			
¿Hay una cultura de trabajo en equipo?	SI	Mantener y fomentar relaciones laborales amenas.	Se cumple
¿Cómo se aportan las ideas? ¿Se motiva la participación?	Se realizan reuniones periódicas para retroalimentación por ambas partes interesadas.	Fomentar la generación de ideas de mejora en los procesos.	Regular
¿Se delegan responsabilidades? ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento?	Cada empleado tiene responsabilidades delegadas las cuales cumple en su totalidad. Los operarios en ocasiones por la cantidad de demanda no cumplen dentro de los tiempos estimados	Cumplir en su totalidad con las responsabilidades asignadas.	Regular
¿Hay disposición para el cambio?	Sí, pero se puede mejorar el proceso de adaptabilidad al cambio.	Liderazgo enfocado a la orientación al cambio.	Regular

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
¿Los procesos están documentados?	SI	Actualización en los procesos que así lo requieran	Se cumple
¿Cuántos niveles organizacionales hay?	DOS	Contar con una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa y mejore los procesos internos.	Regular
¿La estructura facilita la comunicación y toma de decisiones?	SI	Contar con una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa y mejore los procesos internos.	Se cumple
¿Se tiene documentado el organigrama? ¿Está actualizado?	SI	Contar con una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa y mejore los procesos internos.	Se cumple
¿Están definidas claramente las líneas de decisión y las funciones?	SI	Actualización de los perfiles de cargo que lo ameriten	Se cumple
¿La estructura confiere una posición dominante en el sector?	NO	Contar con una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa y mejore los procesos internos.	No se cumple
¿La empresa tiene alguna certificación?	NO	Certificación de producto.	No se cumple
¿Se tienen definidas la descripción de los puestos, sistemas de trabajo, los diagramas de flujos e indicadores?	SI	Reestructurar y/o ajustar los perfiles de cargo y los indicadores de cada área.	No se cumple
6. FACTORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS			
¿Hay una política competitiva de sueldos?	NO	Contar con una política de sueldos	No se cumple
¿Cuánta es la flexibilidad económica de la organización?	30%	Aumentar la liquidez de la empresa	No se cumple
¿Hay un plan financiero? ¿Se sigue?	NO	Contar con una planeación presupuestal	No se cumple
¿Hay recursos que permitan la operación y crecimiento?	SI	Invertir en infraestructura para mejorar la operación	Regular
¿Hay una política para la decisión de inversión de recursos?	NO	Realizar una planeación de gestión del gasto	No se cumple
¿Cómo se identifican y analizan nuevos negocios?	Reuniones, asesorías y alianzas estratégicas	Fomentar la investigación de mercado	Se cumple
7. FACTORES TECNOLOGICOS			

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
¿El nivel tecnológico de la organización es mejor, igual o peor que el de los competidores?	En algunos casos igual y en otros es inferior	Contar con tecnología que mejore los procesos internos.	No se cumple
¿La empresa ha desarrollado tecnología? ¿Es innovadora?	NO	Equipar la empresa con nuevas tecnologías.	No se cumple
¿Cuáles son los principales problemas tecnológicos?	Maquinas antiguas atrasan la ejecución de las actividades	Equipar la empresa con nuevas tecnologías.	No se cumple
¿Cuál es el nivel técnico del personal? ¿Reciben capacitación, están capacitados?	Bachilleres con experiencia en el área.	Capacitar a los operarios y fomentar el crecimiento profesional de todos los empleados	Regular
¿Está preparada la organización para enfrentar los cambios tecnológicos?	NO	Tener un sistema financiero robusto que permita adquirir nuevos activos que aporten valor a la compañía	No se cumple
8. FACTORES DE MERCADO			
¿Quiénes son los principales competidores?	Uniroca, Madoco, Wester, Unicenter	Conocer, definir y controlar la competencia	Evaluar
¿Cuáles son las barreras de entrada y salida?	Barreras de entradas: Posicionamiento de empresas reconocidas. Enterizos chinos más económicos. Precios elevados de la Dotación Ignifuga Barreras de Salida: Competencia ofreciendo productos a precios inferiores.	Conocer, definir y controlar factores externos que afectan a la empresa.	Evaluar
¿Cuál es el perfil del cliente actual? ¿Cuál será el perfil del cliente en el futuro?	El perfil del cliente actual es: * Dotación con relación precio-calidad * Prendas de larga durabilidad	Dotación personalizada Dotación reflectiva Dotación de calidad Precio asequible	Evaluar
¿A qué nicho de mercado se dirige la empresa?	Industria Petroquímica y Eléctrica	Minera, construcción, petrolera	Aceptable
¿Cuál es el valor agregado del producto?	Logos y Bordados sin costo adicional	Entrega en máximo 3 días	Evaluar
¿Qué característica tienen los clientes actuales?	Exigentes en tiempo	Enfocarse en los clientes potenciales y en los no clientes	Evaluar

LISTA DE VERIFICACION	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	DIAGNOSTICO
¿De qué manera perciben los clientes los productos de la empresa?	Calidad, Cumplimiento y Flexibilidad	Rapidez en las entregas, calidad y precios competitivos	Evaluar
¿Cuál es la imagen que se percibe de la empresa?	Responsable y flexible	Líder en el sector textil	Evaluar
¿Se cuenta con canales de comunicación con los clientes?	Asesorías y visitas presencial, Teléfono fijo, celular y WhatsApp	Página Web	Evaluar
¿Cómo se identifica nuevos mercados?	Recomendación de clientes.	Analizar mensualmente los clientes nuevos inscritos en cámara de comercio.	Evaluar
¿Cómo se mide el grado de satisfacción de los clientes?	Evaluación de satisfacción Anual, Recompra y Encuesta de satisfacción en la entrega.	Encuesta de percepción cliente	Evaluar
¿El mercado es maduro, está saturado, en expansión, insatisfecho?	En expansión	Aumentar la cantidad de clientes atendidos en la Costa.	Evaluar

Tabla 5. Diagnóstico de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de cada uno de los interrogantes realizados en la tabla 5 para conocer de manera general e integral la situación real de la empresa, se obtienen los resultados consolidados en las figuras 19, donde se ilustra el estado o salud de cada factor evaluado bajo los criterios establecidos (Se cumple, Regular, No se cumple) y, los resultados consolidados en la figura 20, donde se muestran los aspectos a evaluar, lo cual permite identificar con mayor claridad las variables de cada componente en las que hay que enfocarse en las siguientes etapas a desarrollar.

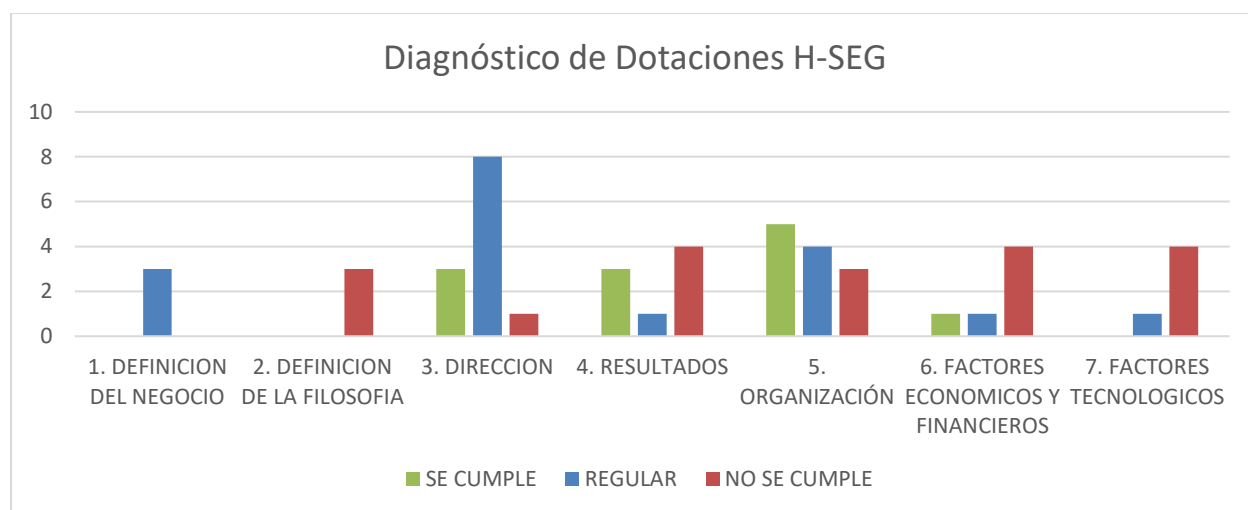


Figura 19. Diagnóstico general de Dotaciones H-SEG S.A.S
Elaboración propia

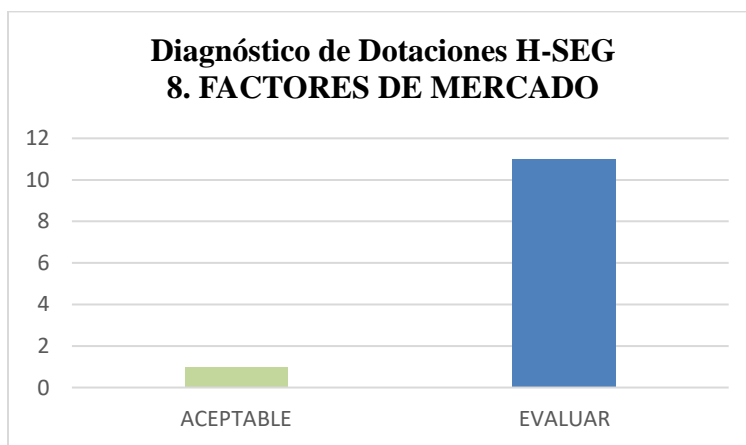


Figura 20. Diagnóstico de factores de mercado en Dotaciones H-SEG S.A.S.
Elaboración propia

De la figura 19 es pertinente identificar aquellas variables que conllevan a los componentes evaluados en la empresa a estar en un estado Regular y No se cumple, los cuales se resumen y describen en la figura 21 y 22 respectivamente, la figura 23 muestra las variables que ameritan ser

evaluadas. Lo anterior será el insumo principal para el análisis interno y externo y la elaboración de estrategias para el Plan estratégico.

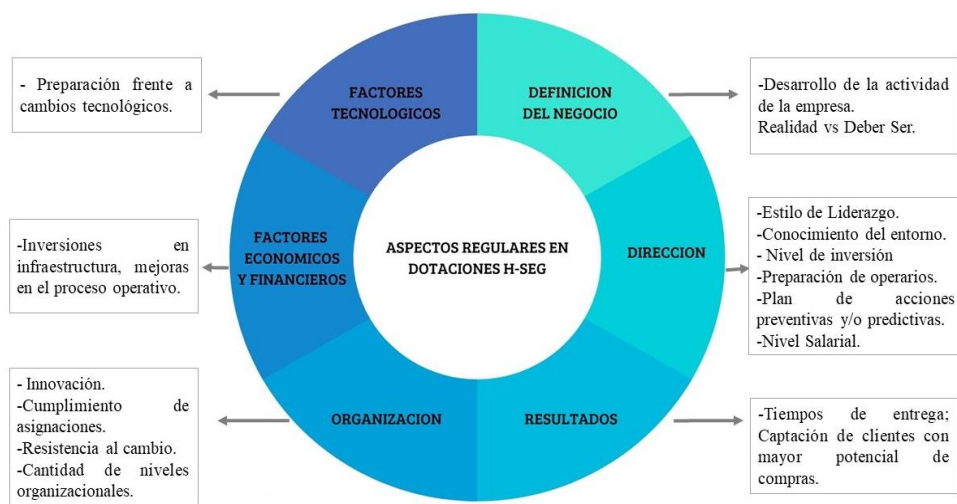


Figura 21. Aspectos regulares en Dotaciones H-SEG

Elaboración propia



Figura 22. Aspectos que No se cumplen en Dotaciones H-SEG

Elaboración propia

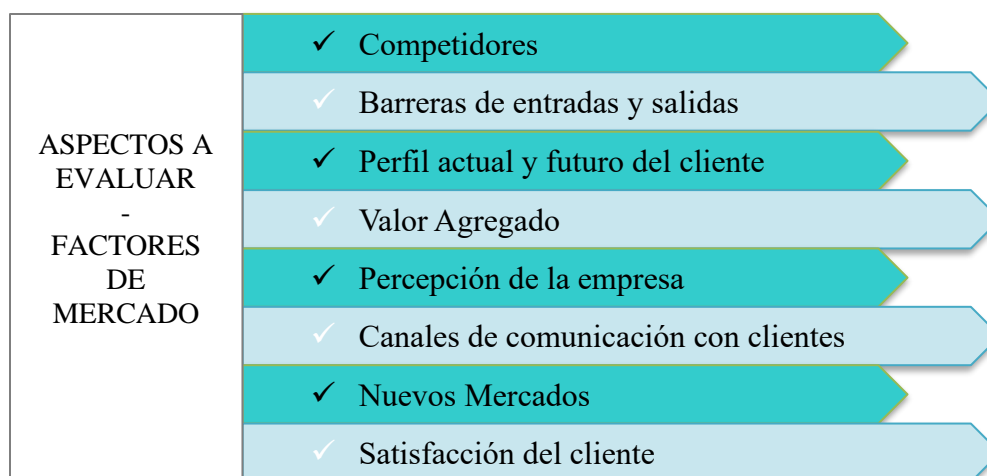


Figura 23. Factores de mercado a evaluar en Dotaciones H-SEG S.A.S
Elaboración propia

3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Continuando con la siguiente etapa en el desarrollo del direccionamiento, tal como se ilustra en la figura 22, se realiza la construcción de la plataforma base: misión y visión. Respondiendo a los siguientes interrogantes planteados en la tabla 5 del diagnóstico de la empresa, en el componente “Definición del negocio”, se estructura la declaración de la misión y la visión en conjunto con los integrantes de la dirección de la empresa.

¿Cuál es el negocio actual de la empresa? ¿Cuál debería ser?

¿Cómo lo hace? ¿Cómo lo debería hacer?

¿Cuáles son las diferencias entre lo que es y hace actualmente y lo que debería ser y hacer?

Para el desarrollo del análisis, evaluación y estructuración de la plataforma base de la empresa, se conformó un grupo focal integrado por:

- Gerente General líder de los procesos de Gestión Estratégica y Comercial.
- Gerente Administrativo líder de los procesos de Mejora Continua y Compras.
- Jefe de Producción, líder del proceso Productivo.
- Asistente de Producción líder del Proceso de control y seguimiento Operativo.
- Asistente Administrativa, líder de los procesos Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el trabajo.

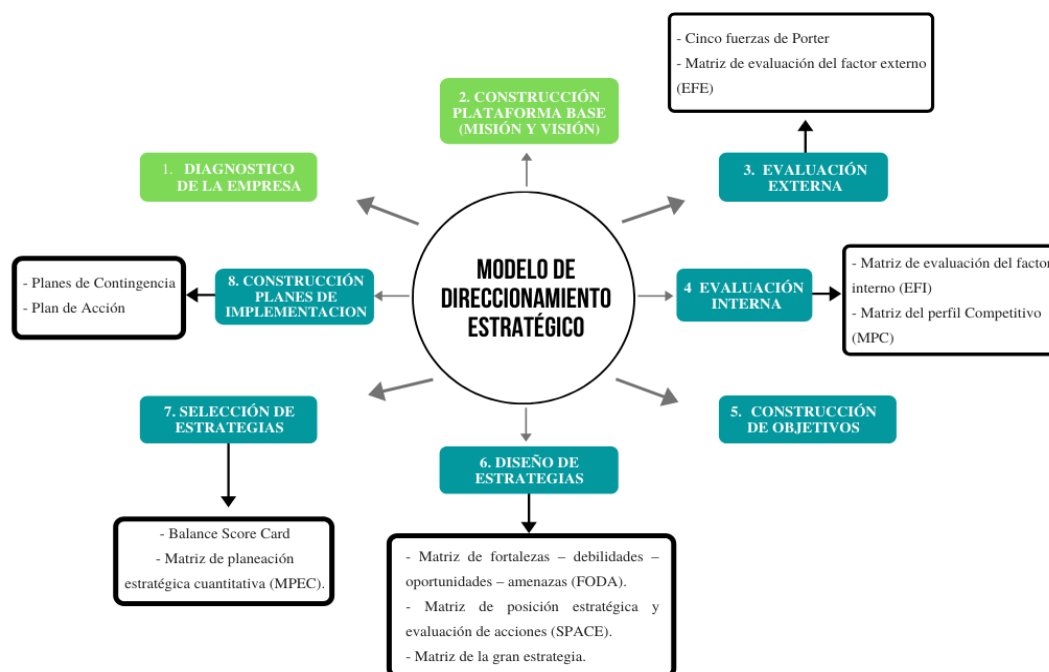


Figura 24. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 2.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

Primeramente, se evaluó la misión y visión inicial de Dotaciones H-SEG S.A.S y, partiendo de las respuestas a los interrogantes previamente mencionados, se realizaron reuniones en diferentes ocasiones para modificar, ajustar y crear conjuntamente la nueva misión y visión para la empresa. Esto a través de lluvia de ideas donde todos los participantes del grupo focal expusieron su punto de vista, actividad liderada y dirigida por las autoras del presente proyecto con el fin de mantener un orden y lograr tener en cuenta la percepción de todos los participantes.

Para la elaboración de la misión el principal criterio fue dar respuesta y abarcar los interrogantes planteados en la tabla 5 del diagnóstico de la empresa, en el componente “Definición del negocio”, adicionalmente, criterios como la identidad, porqué se realiza la actividad principal, para quiénes trabaja la empresas y recursos disponibles. Ahora bien, para la visión se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos, el tiempo de ejecución de estos, dónde se desea llegar y en qué año se alcanzará lo propuesto en esta.

3.2.1 MISION DE DOTACIONES H-SEG

Como punto de partida se analizó y se evaluó la misión inicial de Dotaciones H-SEG S.A.S, la cual es la siguiente:

“Dotaciones H-SEG S.A.S pretende ser el fabricante de ropa industrial reconocido por nuestra calidad en la confección, cumplimiento en la entrega de todos nuestros productos. Consolidarnos en el mercado y el ser el mejor aliado a la hora de suministrar protección, comodidad y buena presentación de sus empleados”.

A partir de reuniones organizadas con el grupo focal, se revaluó la misión y se definió la siguiente:

“En Dotaciones H-SEG ofrecemos calidad y excelencia a través de la producción y suministro de prendas especiales de seguridad. Trabajamos en equipo para satisfacer de manera innovadora las necesidades y preferencias de nuestros clientes, brindándoles seguridad y comodidad en nuestros uniformes, garantizando la calidad en todos nuestros procesos gracias a nuestro capital humano competente y especializado. Estamos comprometidos con la responsabilidad social de nuestro talento humano y con el mejoramiento continuo para garantizar el crecimiento y desarrollo sostenible de nuestra organización”.

3.2.2 VISION DE DOTACIONES H-SEG

Inicialmente la empresa contaba con la siguiente visión: “Ser la empresa de confección industrial más importante a nivel nacional, destacarnos por ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y normas técnicas en las diferentes industriales”.

A partir de reuniones organizadas con el grupo focal, se revaluó la visión y se definió la siguiente:

“Dotaciones H-SEG para el año 2023 se propone afianzar su posicionamiento en el sector textil como empresa manufacturera de prendas especiales de seguridad reconocida por la calidad

y autenticidad en sus productos, generando sostenibilidad, posicionamiento y satisfacción a los grupos de interés”.

A manera conclusión, el desarrollo de la segunda etapa correspondiente a la creación de la estructura base, trajo consigo los siguientes beneficios y aspectos a destacar dentro de la empresa:

- ✓ Identificar y conocer de manera clara y unánime del propósito de la organización y a donde quería proyectarse entre los directivos y los demás empleados.
- ✓ Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
- ✓ Facilitar la traducción de los objetivos de la empresa que posteriormente serían estructurados con mayor facilidad, al conocer los propósitos organizacionales.
- ✓ Involucrar a los todos los participantes del grupo focal con el propósito y la dirección de la organización.
- ✓ Plasmar las bases para las actividades posteriores de la planeación estratégica, como son la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el diseño de estrategias, la elección entre estrategias alternativas y los planes de acciones que conllevan al cumplimiento de dichas estrategias.

3.2.3 VALORES DE DOTACIONES H-SEG

Dotaciones H-Seg SAS, como deseo institucional ha definido valores permanentes, con la finalidad de generar respeto a la dignidad humana, buen ambiente de trabajo, y mitigar y/o erradicar las actividades ilegales y no éticas que afectan la integridad de la empresa. Teniendo en cuenta, esto definieron en conjunto con el grupo focal una lista de valores, los cuales de acuerdo a su valorización de clasificaron en internos y estratégicos:

Valores Internos: Relacionados con el grupo de trabajo y lo requerido por la entidad internamente.

1. **Respeto:** Atención, consideración y trato digno a todas las personas sin diferenciación alguna.
2. **Trabajo En Equipo:** Trabajar de forma ordenada, optimizando el tiempo y elevando la productividad.
3. **Honestidad:** Actuar con transparencia y veracidad

4. **Responsabilidad:** Conciencia con el propósito asignado y esmero para alcanzarlo el tiempo definido.
5. **Puntualidad:** Cumplimiento con las asignaciones laborales definidas

Valores Estratégicos: Lo que desea proyectar la organización externamente a los interesados.

1. **Garantía:** Respaldo a los clientes ante eventualidad de productos no conformes.
2. **Eficacia:** Optimización de los recursos para consecución de objetivos al precio justo.
3. **Integridad:** Veracidad o exactitud en las acciones, con honestidad y transparencia.
4. **Imagen Corporativa:** Reconocimiento en el mercado por liderazgo, servicio, calidad y entrega oportuna
5. **Excelencia Operacional:** Desarrollo de actividades de manera ágil, confiable y acorde a las especificaciones y deseos del cliente.
6. **Calidad:** Cumplir con las expectativas del cliente, utilizando materia prima certificada y reconocida a nivel nacional e internacional.
7. **Ética:** Operar con transparencia, sinceridad y compromiso en la empresa y fuera de esta.
8. **Seguridad:** Salvaguardar vidas a través de dotación de prevención personal contra fuego repentino.

3.3 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Como tercera etapa a desarrollar para el direccionamiento estratégico, se encuentra el análisis del ambiente externo, tal como se evidencia en la figura 23. Para desarrollar correctamente un análisis el ambiente externo es necesario tener claridad y una visión general y detallada de las variables del microambiente y macroambiente en el cual se desenvuelve la empresa, que la afecta bien sea positiva o negativamente, esto con el fin de adaptarse de la mejor manera al medio externo y aprovechar los cambios en el mercado y las condiciones de la sociedad, es decir, reconocer, saber manejar y transformar las amenazas identificadas y aprovechar o crear oportunidades. La empresa Dotaciones H-SEG se ubica en el sector textil regido por las leyes colombianas y su naturaleza es manufacturera, fabricando uniformes de seguridad con tela ignífugas que ofrezcan al empleado seguridad en las actividades expuestas al fuego repentino. Las variables de tipo microambiental y

macroambiental se analizaron con el fin de identificar cuáles se deben controlar o sacar provecho, respondiendo bien sea de manera ofensiva o defensiva para formular posteriormente estrategias que aprovechen las oportunidades externas y/o reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Para el análisis del Macroambiente, se analizan diferentes entornos divididos en ocho categorías: Entorno social, demográfico, tecnológico, económico, político y ecológico. Para el análisis Microambiental, se utilizó la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter donde se analizaron los siguientes aspectos como la posición competitiva del sector en cuanto a perfiles de la competencia y sus fortalezas; estructura del sector; tendencias del mercado; perfil de los clientes; entre otros. En la figura 24 se evidencia las variables evaluadas tanto en el Macroambiente como en el microambiente.

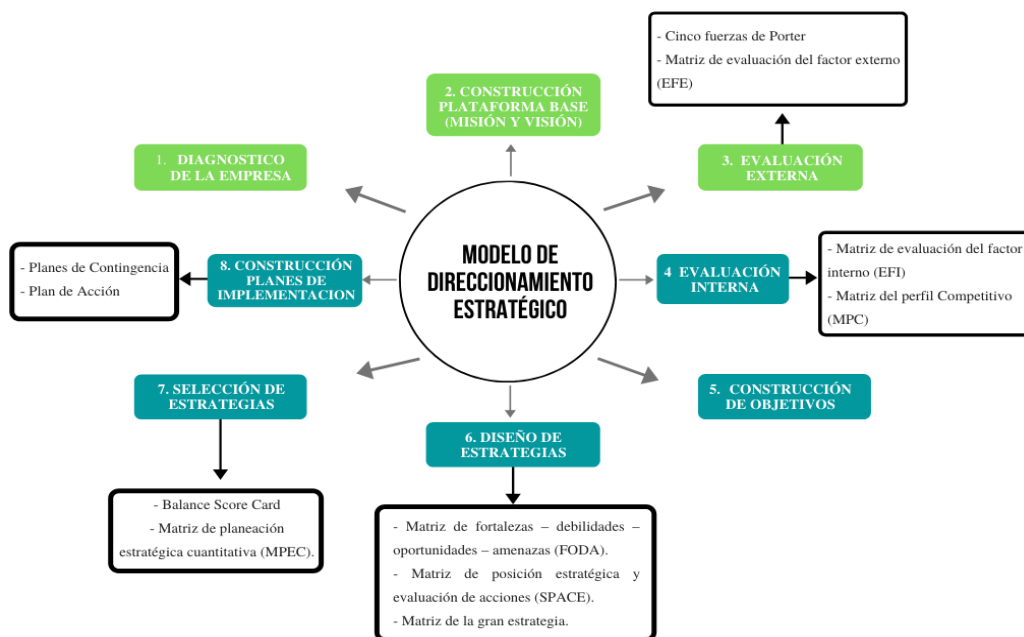


Figura 25. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 3.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

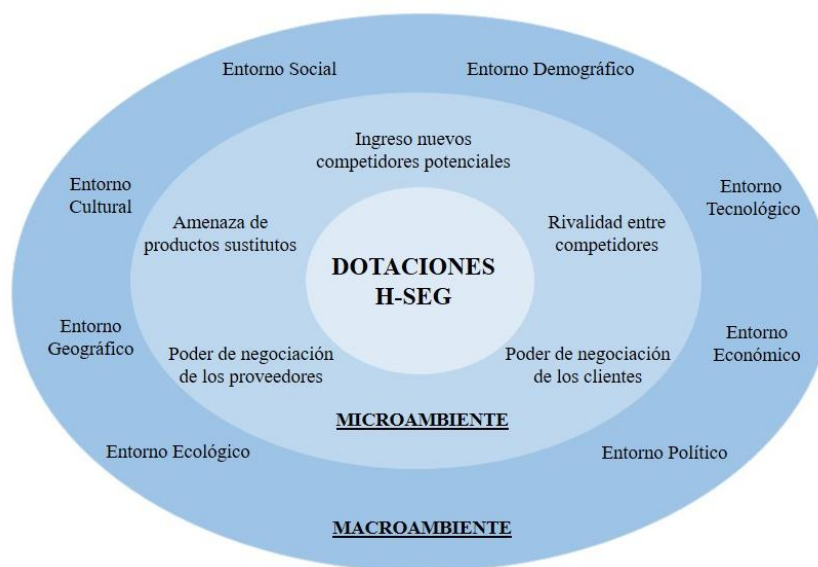


Figura 26. Visión general del entorno al que pertenece Dotaciones H-SEG.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Como herramienta para consolidar las variables analizadas en el Macroambiente y en el microambiente, se implementó la Matriz de evaluación del factor externo (EFE), la cual busca identificar las amenazas y oportunidades. Para ello se listan todas las variables para cada componente del entorno donde se desenvuelve la empresa, donde se evalúa la dimensión del impacto, la probabilidad y la tendencia de cada una.

En esta matriz se realiza el análisis de amenazas y oportunidades. Este análisis se elabora a partir de la consideración de que no todas las amenazas son igualmente importantes, no todas tienen la misma probabilidad de ocurrir ni tampoco se espera que sobrevengan al mismo tiempo. El peso relativo de las amenazas depende de tres factores: (Aceves V, P.119)

- La *probabilidad* de que ocurra.
- El *impacto* en la organización y su gravedad.
- El tiempo o la *tendencia* de que ocurra.

Para la evaluación externa de Dotaciones H-SEG se desarrolla el análisis de las amenazas y oportunidades, evidenciadas en las tablas 6 y 7 respectivamente. Cabe precisar las siguientes aclaraciones para comprender los resultados de la misma:

1. El cálculo de total de puntos es producto de la siguiente multiplicación: *impacto x probabilidad x tendencia*.
2. Los criterios para establecer la clasificación y plan a ejecutar son los siguientes: Si el resultado de los puntos es menor o igual a 7, la variable se considera aceptable (Es tolerable, no afecta la razón de ser de la empresa), es decir, no requiere tratamiento o intervención alguna; si el resultado de los puntos es encuentra dentro del rango de 8 a 15, el plan a ejecutar es un Plan de Contingencia(Desarrollar acciones para mitigar la ocurrencia); finalmente, si el resultado de los puntos es superior a 15, es necesario incluir ésta variable y evaluarla posteriormente mediante la herramienta DOFA (Análisis y planteamiento de estrategias).

La metodología utilizada para desarrollar esta herramienta fue la siguiente:

- ✓ Capacitación al grupo focal por parte de la gerencia para la identificación y análisis del entorno externo, comprendido por amenazas y oportunidades. A cada jefe de área se le comunicó que en conjunto con su equipo de trabajo se debían recopilar y listar una serie de amenazas y oportunidades que consideraban relevantes para la empresa y, a partir de la información suministrada, se realizó una conciliación y consolidación entre todas las opiniones expuestas.
- ✓ Cada líder entregó al moderador (Gerente administrativo) el listado de amenazas y oportunidades realizadas con su equipo de trabajo, quien a su vez en conjunto con todo el grupo revisaron y evaluaron las que se complementaban y filtraron las más relevantes para la organización.
- ✓ Recopiladas e identificas todas las oportunidades y amenazas, se consolidaron en la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), organizando cada aspecto en los componentes del microambiente o del Macroambiente al cual pertenecía y en conjunto con los líderes, se evaluó cada ítem a partir de los siguientes criterios:

Impacto: Leve (afecta un $\leq 25\%$), Mediano (afecta un 50 %) Grave (afecta un 75 %) muy Grave (afecta un $\geq 76\%$).

Probabilidad: Leve (≤ 2 al año), Media (3- 5 veces al año) Alta (6- 8 veces al año) muy Alta (≥ 9 veces al año).

Tendencia: Decrece (Disminuye la ocurrencia) Estable (Se mantiene la ocurrencia) Incrementa (Aumenta la ocurrencia).

AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C	
	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA					
NIVEL I: MICROAMBIENTE																
Amenaza de ingreso nuevos competidores potenciales																
1. Actitud Competitiva agresiva			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
2. Estructura de costes bajos			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
3. Competidores con mejores equipos e infraestructura			x				x				x	27			x	DOFA
Rivalidad entre competidores																
4. Rivalidad entre competidores		x					x				x	18			x	DOFA
5. Costos fijos altos		x				x				x		8		x		Plan de contingencia
6. Concentración de competidores			x				x			x		27			x	DOFA
Poder de negociación de los clientes																
7. Cambios en los intereses de los clientes				x		x				x		16			x	DOFA
8. Financiamiento con clientes superiores a 120 días			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
9. Retiro de los clientes				x			x			x		24			x	DOFA
Poder de negociación de los proveedores																
10. Baja concentración de proveedores				x			x			x		24			x	DOFA
11. Costo de cambio de un proveedor a otro			x		x					x		8		x		Plan de contingencia
Amenaza de productos sustitutos																
12. Disponibilidad de Productos sustitutos			x				x			x		18			x	DOFA
13. Propensión del comprador hacia el sustituto				x		x				x		16			x	DOFA

AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C	
	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA					
14. Precios inferiores ofrecidos en el mercado			x					x			x	36			x	DOFA
15. Costo de cambio			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
NIVEL II: MACROAMBIENTE																
SOCIAL																
1. Bajo Nivel educativo		x					x			x		12		x		Plan de contingencia
2. Desempleo			x				x			x		18			x	DOFA
3. Pobreza			x				x				x	27			x	DOFA
4. Conflicto armado	x					x			x			2	x			Aceptable
5. Niveles de ingreso per capital bajos			x				x			x		18			x	DOFA
6. Programas de seguridad social	x					x				x		8		x		Aceptable
7. Bloqueos en vías terrestres por motivos sociales o político que retrasan los envíos			x		x				x			3	x			Aceptable
DEMOGRAFICO																
8. Equidad Social De Genero		x				x			x			4	x			Aceptable
9. Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección				x			x			x		24			x	DOFA
TECNOLOGICO																
10. Competencia con mejores equipos tecnológicos			x				x				x	36			x	DOFA
11. Competencia con sistemas de información más robustos			x				x			x		18			x	DOFA
ECONOMICO																
12. Recesión económica	x					x				x		4	x			Aceptable
13. TRM cambiante		x					x			x		12		x		Plan de contingencia
POLITICO																
14. Regulación por parte del gobierno en seguridad con prendas ignifugas		x			x				x			2	x			Aceptable
15. Inclusión y/Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria			x		x					x		6	x			Aceptable

AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C	
	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA					
16. Elecciones locales, estatales y nacionales.		x				x				x		8		x		Plan de contingencia
17. Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno.				x		x			x			8		x		Plan de contingencia
18. Aranceles especiales			x		x					x		6	x			Aceptable
ECOLOGICO																
19. Regulaciones ambientales	x					x				x		4	x			Aceptable
20. Cambios climáticos	x					x				x		4	x			Aceptable
21. Residuos generados por la actividad	x					x				x		6	x			Aceptable
GEOGRAFICO																
22. Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima				x		x				x		16			x	DOFA
23. Altas distancia entre proveedor - fabricantes (Demora en las entregas de materia prima que no esté por el comercializador en Colombia)			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
24. Ubicación de las sucursales de la competencia en diferentes zonas del país.		x					x			x		12		x		Plan de contingencia
25. Congestión del tránsito	x						x			x		12		x		Aceptable
CULTURAL																
26. Actitud hacia el trabajo			x			x			x			6	x			Aceptable
27. Confianza en el Gobierno		x			x					x		4	x			Aceptable
28. Actitud hacia la inversión		x				x					x	12		x		Plan de contingencia
29. Cambios regionales en gustos y preferencias			x			x				x		12		x		Plan de contingencia
30. Principios éticos			x			x			x			6	x			Aceptable

Tabla 6. Análisis de amenazas de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C	
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA					
17. Diferenciación en calidad y composición de la materia prima				x		x				x		16			x	DOFA
NIVEL II: MACROAMBIENTE																
SOCIAL																
1. Impacto del producto en el desempeño y seguridad del cliente				x				x			x	48			x	DOFA
DEMOGRAFICO																
2. Mano de obra Calificada		x					x				x	18			x	DOFA
3. Aumento de los estudios técnicos especializados				x			x				x	36			x	DOFA
4. Alta tasa de crecimiento	x					x				x		4	x			Aceptable
TECNOLOGICO																
5. Nuevas tecnologías				x		x					x	24			x	DOFA
ECONOMICO																
6. Crecimiento industrial			x				x				x	27			x	DOFA
7. Corriente migratoria alta			x			x					x	18			x	DOFA
POLITICO																
8. Inversión del gobierno en el sector		x			x				x			2	x			Aceptable
9. Leyes de seguridad y salud ocupacional que exijan a los empleadores brindar condiciones de trabajo libres de peligros conocidos	x					x				x		4		x		Aceptable
10. Certificaciones de calidad			x				x				x	27			x	DOFA
ECOLOGICO																
11. Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo				x		x				x		17			x	DOFA
GEOGRAFICO																
12. Diversidad de canales de distribución		x				x				x		8		x		Plan de contingencia
13. Apertura de nuevos puntos				x		x				x		16			x	DOFA
CULTURAL																
14. Desconocimiento del entorno de prendas ignifugas				x				x		x		32			x	DOFA

Tabla 7. Análisis de oportunidades de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de los análisis y valoraciones de las amenazas y oportunidades en las tablas 6 y 7 respectivamente, a manera de conclusión se ilustran en los siguientes gráficos la proporción de variables asociadas a cada uno de los planes a ejecutar establecidos: Aceptable, Plan de Contingencia y DOFA.

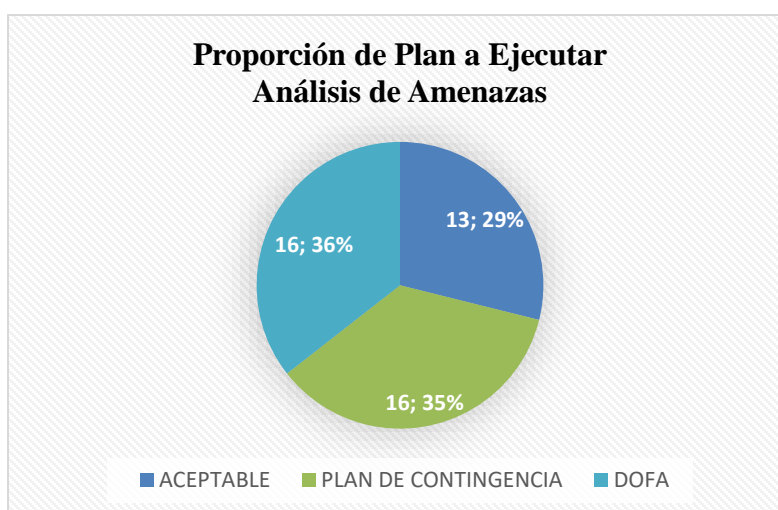


Figura 27. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Amenazas
Elaboración Propia

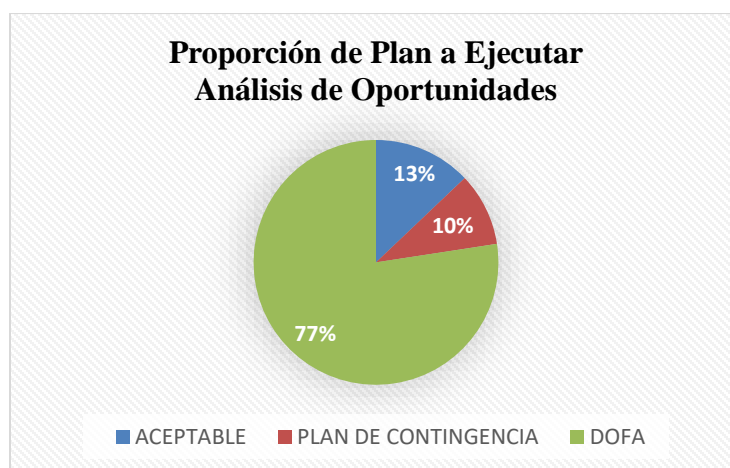


Figura 28. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Oportunidades
Elaboración Propia

3.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Continuando con el modelo de referencia para el proceso de dirección estratégica, la figura 25 ilustra la forma como el análisis del ambiente interno encaja en el esquema planteado para el desarrollo estratégico.

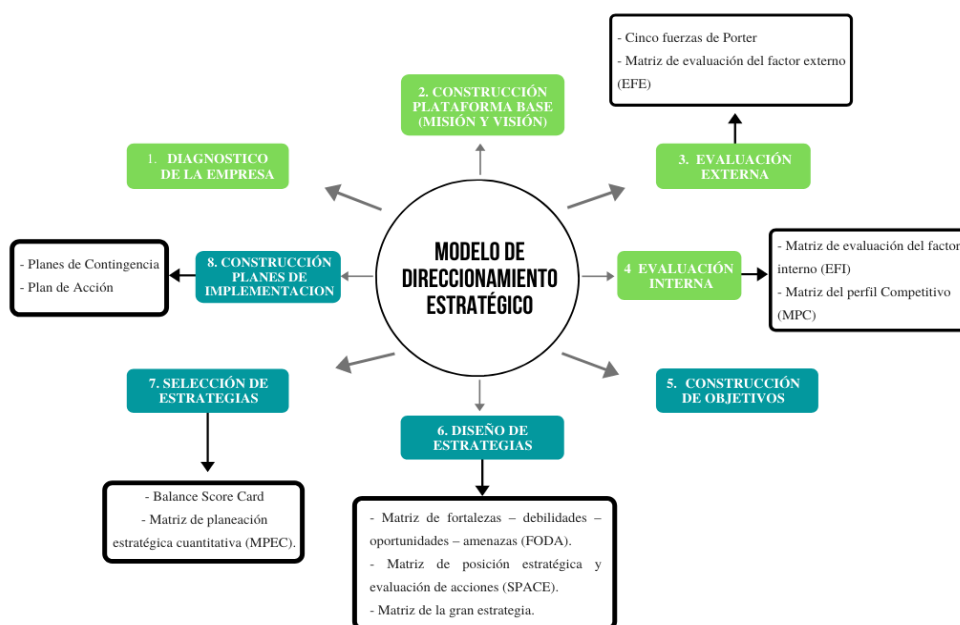


Figura 29. Modelo propio de direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

Las variables internas analizadas se organizaron y evaluaron a partir de las siguientes áreas funcionales:

- ✓ **Administración.** Este componente incluye la planificación, organización, dirección y control, donde se analizan aspectos como:
 - Misión, Visión, Valores, Políticas y Objetivos organizaciones, documentación y comunicación de los mismos.
 - Estructura y definición de tareas y relaciones de autoridad.
 - Satisfacción laboral
 - Liderazgo y características de jefes y alta dirección.

- Análisis de perfiles de cargo.
 - Auditorías
 - Capacitaciones
 - Administración y fijación de salarios
 - Políticas disciplinarias
 - Programas ejecutados dentro de la empresa y controles ejercidos en cada área y por parte de la alta dirección.
- ✓ *Marketing.* En este componente se analizan aspectos como:
- Análisis, interacción y captación de clientes.
 - Planes o políticas de retroalimentación, quejas y reclamos.
 - Mercadeo de posicionamiento de la marca.
 - Sistema de venta de los productos.
 - Políticas de fijación de precios.
 - Investigación de mercado.
 - Canales de distribución.
 - Servicio al cliente.
 - Marketing de prueba.
 - Planeación de garantía
- ✓ *Finanzas y Contabilidad.* En este componente se analizan aspectos como:
- Estado de liquidez.
 - Niveles de endeudamiento
 - Rentabilidad
 - Políticas de inversión y/o reinversión.
 - Políticas de financiamiento.
 - Capital de trabajo.
 - Sistema contable
- ✓ *Producción y Operaciones.* En este componente se analizan aspectos como:

- Manejo con Proveedores
- Diseño físico de producción
- Programación de las operaciones y demás actividades
- Programas de mejoramiento y optimización de los procesos
- Condiciones de trabajo
- Activos operativos
- Capacidad productiva
- Turnos de trabajo
- Estandarización y documentación de los procesos
- Gestión del conocimiento
- Fuerza laboral (administración de empleados operativos y administrativos)
- Manejo de inventario
- Aseguramiento de la calidad

✓ *Tecnología.* En este componente se analizan aspectos como:

- Sistemas de información
- Uso de internet
- Sistema de contabilidad
- Estado de equipos operativos
- Activos tecnológicos

El análisis interno de Dotaciones H-SEG para determinar las debilidades y fortalezas se realizó a través de la participación del grupo focal, quienes a su vez se reunieron con el personal a cargo para identificar lo considerado por ellos como debilidades y fortalezas de la empresa. Los líderes de procesos definieron de acuerdo al grado de importancia y entregaron al Gerente Administrativo (Moderador) lo acordado por cada equipo de trabajo, quien a su vez plasmó en un listado todo lo contemplado por las diferentes áreas. En sesión con el grupo focal se analizaron los resultados, se definieron, priorizaron y se complementaron las ideas expuestas y se consolidaron a través de la Matriz de Factores Internos (EFI).

Como resultado del análisis de cada variable en cada área funcional, se realiza la Matriz de Factores Internos (EFI), tabla 8, donde se consolida las fortalezas y debilidades identificadas, lo cual constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas y estructurar las estrategias pertinentes.

3.4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)

En esta matriz se realiza el análisis de debilidades y fortalezas. Considerando como *fortalezas* todo aquello en que la organización supera a los competidores y, *debilidades* como todo aquello en lo que los competidores son mejores. El principio en el que se basa es el siguiente: (Aceves V, P.127)

- ✓ **La Nivel del factor.** Si un factor está por encima del nivel de los competidores, es una fortaleza; si está por debajo es una debilidad.

Muy Deficiente: $\leq 10\%$, Abajo del promedio: $\geq 11\% \leq 40\%$, Promedio: $\geq 41\% \leq 60\%$, arriba del promedio: $\geq 61\% \leq 80\%$, El mejor: $\geq 81\% \leq 100\%$, del nivel de los competidores.

- ✓ **El impacto del factor.** La medida en que determinado factor repercute en la organización decide su importancia en el análisis. Si no tiene secuelas, no interesa; pero cuanto más influya, más hay que prestarle atención.

Ninguno: No Influye la operación 0% , Leve: Influye en la operación en un $\geq 1\% \leq 25\%$, Medio: Influye en la operación en un $\geq 26\% \leq 50\%$, Alto: Influye en la operación en un $\geq 51\% \leq 75\%$, Muy Alto: Influye en la operación en un $\geq 76\% \leq 100\%$

- ✓ **La tendencia del factor.** Aunque en ese momento el impacto sea grande, puede ser que en un futuro inmediato y debido a un cambio disminuya, o viceversa.

Decrece (Disminuye el impacto) Estable (Mantiene el Impacto) Incrementa (Aumenta el impacto).

Para la evaluación interna de Dotaciones H-SEG se desarrolla el análisis de las debilidades y fortalezas, evidenciadas en la tabla 8. Cabe precisar que los resultados arrojados en la columna “Plan a Ejecutar”, son de acuerdo a las decisiones estratégicas planteadas en la tabla 4.

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	MUY DEFICIENTE	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA	DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	
Administración																	
1. Inexistencia de misión, y visión.	x								x		x			x	x		Plan de contingencia
2. Poco poder de liderazgo en líderes de proceso		x							x			x		x			Matriz DOFA
3. Documentación de los procesos			x					x				x		x	x		Plan de contingencia
4. Manejo y seguridad de información		x						x				x		x	x		Plan de contingencia
5. Composición de estructura organizacional establecida actualmente			x						x			x		x			Matriz DOFA
6. Conflictos de relaciones interpersonales cercanas			x				x				x				x		Aceptable
7. Incumplimientos en los requisitos de certificación de calidad			x					x			x			x	x		Plan de contingencia
8. Inexistencia de objetivos claros por áreas		x						x				x		x	x		Plan de contingencia
9. Buena comunicación entre jefes y subalternos				x					x			x				x	Matriz DOFA
10. El personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades				x					x			x				x	Matriz DOFA
11. Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.		x							x			x		x			Matriz DOFA

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	MUY DEFICIENTE	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA	DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	
22. Mercadeo y posicionamiento de la imagen débil	x								x		x			x	x		Plan de contingencia
23. Identificación de nuevos segmentos		x						x					x	x			Matriz DOFA
24. Desconocimiento de las estrategias de los competidores		x						x					x	x			Matriz DOFA
25. Imagen de la empresa			x					x				x		x	x		Plan de contingencia
26. Flexibilidad en diseños					x					x			x			x	Matriz DOFA
27. Buenas relaciones con los clientes				x					x				x			x	Matriz DOFA
28. Acompañamiento al cliente a través de asesorías técnicas para la selección de la prenda idónea				x				x			x				x	x	Plan de contingencia
29. Registro de marca - identidad empresarial		x						x				x			x		Plan de contingencia
30. Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes.		x								x	x			x			Matriz DOFA
31. Programas de Retroalimentación PQR con clientes				x					x			x				x	Matriz DOFA
32. Alta flexibilidad de negociación con clientes				x					x				x			x	Matriz DOFA
33. Material P.O.P (Point Of Purchase) débil.		x						x				x			x		Plan de contingencia
34. Ausencia de marketing digital	x								x		x			x	x		Plan de contingencia
35. Desarrollo de marketing de prueba				x						x			x			x	Matriz DOFA

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	MUY DEFICIENTE	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA	DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	
36. Políticas de Garantía				x						x		x				x	Matriz DOFA
Finanzas y Contabilidad																	
37. Inexistencia de una planeación financiera	x									x		x		x			Matriz DOFA
38. Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)				x					x				x			x	Matriz DOFA
39. Aumento de las ventas				x					x				x			x	Matriz DOFA
40. Estado de liquidez				x						x			x			x	Matriz DOFA
41. Bajo nivel de endeudamiento				x						x	x				x	x	Plan de contingencia
42. Política de inversión y/o reinversión	x								x			x		x			Matriz DOFA
43. Flexibilidad en las Políticas de financiamiento				x				x				x				x	Matriz DOFA
Producción y Operaciones																	
44. Capacidad productiva limitada		x								x			x	x			Matriz DOFA
45. Incumplimientos en los tiempos de entrega			x					x				x		x	x		Plan de contingencia
46. Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa				x					x			x				x	Matriz DOFA
47. Fidelización con un solo proveedor		x								x		x		x			Matriz DOFA
48. Falta de personal operativo			x						x			x		x			Matriz DOFA
49. Falta de personal administrativo			x						x			x		x			Matriz DOFA
50. Trabajo en equipo y ambiente laboral					x					x			x			x	Matriz DOFA

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			PLAN A EJECUTAR
	MUY DEFICIENTE	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA	DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	
51. Capacidad de adaptación					x					x			x			x	Matriz DOFA
52. Buena relación con proveedor					x					x			x			x	Matriz DOFA
53. Compromiso de los trabajadores				x					x			x				x	Matriz DOFA
54. Calidad de los productos					x					x			x			x	Matriz DOFA
55. Ampliación de infraestructura				x			x						x		x	x	Plan de contingencia
56. Fatiga y estrés laboral.			x						x			x		x			Matriz DOFA
57. Inestabilidad en la Programación de las operaciones.			x						x		x			x			Matriz DOFA
58. Control de inventario				x					x			x				x	Matriz DOFA
59. Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.					x					x			x			x	Matriz DOFA
60. Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)		x							x			x		x			Matriz DOFA
Tecnología																	
61. Equipos de producción obsoletos			x						x			x		x			Matriz DOFA
62. Sistemas de información débiles	x								x			x		x			Matriz DOFA
63. Falta de aprovechamientos de los medios virtuales	x								x		x			x	x		Planes de Contingencia
64. Programa de mantenimiento a los equipos					x					x		x				x	Matriz DOFA

Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de los análisis y valoraciones de las debilidades y fortalezas en la tabla 8, a manera de conclusión se ilustra en el siguiente gráfico la proporción de variables asociadas a cada uno de los planes a ejecutar establecidos: Aceptable, Plan de Contingencia y DOFA.

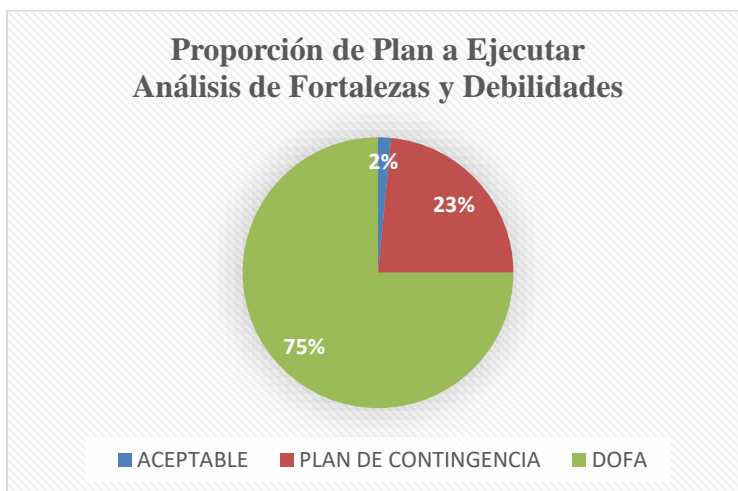


Figura 30. Proporción de Plan a Ejecutar, Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Complementando el análisis del entorno externo e interno, se implementa la matriz de perfil competitivo, donde se evalúa diferentes factores relevantes para la industria de confección, por lo tanto, se selecciona para este caso dos potenciales competidores: Madoco XXI SAS e Inducenter. Para esto, se realizó la evaluación de los aspectos identificados en colaboración con el Grupo focal. En este análisis se incluyen aspectos internos y externos y, se evalúan para las tres empresas con el fin de identificar los factores críticos de éxitos más importantes, las falencias de cada una y la posición estratégica de Dotaciones H-SEG, tal como se evidencia en la tabla 9.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación	DOTACIONES H-SEG		MADOCCO XXI SAS		INDUCENTER	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1. Calidad de los productos	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
2. Posicionamiento de la marca	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3. Competitividad de precios	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
4. Captación y lealtad de clientes	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
5. Crecimiento y expansión	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
6. Participación de mercado	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
7. Manejo de inventario	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
8. Solidez Financiera	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
9. Tiempos de entrega	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
10. Estructura de la organización	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
11. Capacidad de producción	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09
12. Servicio al cliente / satisfacción	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
13. Marketing	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
14. Experiencia empresarial	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
TOTAL	1		3,32		3,62		2,43

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo para Dotaciones H-SEG

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la tabla 9 se obtienen las siguientes afirmaciones:

- ✓ Los números revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero no implica una precisión absoluta, el uno (1) representa: deficiente en comparación a la competencia, dos (2) Por debajo del promedio en comparación a la competencia, tres (3) En promedio en comparación a la competencia y cuatro (4) Alto en comparación a la competencia.
- ✓ El hecho que la puntuación más alta la haya obtenido Madoco XXI SAS, no significa que esta empresa sea mejor que Dotaciones H-SEG e Inducenter.

- ✓ Madoco XXI SAS se considera la competencia más fuerte, su trayectoria en el mercado la ha convertido en una empresa sólida y completa que cuenta con una estructura madura en cada uno de sus procesos.
- ✓ Los dos aspectos críticos de éxito en los cuales ambas empresas analizadas son potencialmente más fuertes son: Estructura de la Organización y Marketing.
- ✓ Los factores críticos de éxito más importantes que caracterizan a Dotaciones H-SEG son: Calidad del producto, Manejo de inventario, Solidez financiera y, Crecimiento y expansión.

3.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Dentro del modelo guía para el proceso de dirección estratégica, la figura 31 ilustra la forma como el planteamiento de objetivos estratégicos encaja en el esquema planteado. Estos son importantes y necesarios como medida de desempeño gerencial, ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de la organización y sienta las bases para que los gerentes tomen decisiones congruentes. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro, así como incita a una sinergia en la misma. (David F. P 168). Para ello, se dividieron los objetivos en tres niveles: Corporativo, Divisional y Funcional.

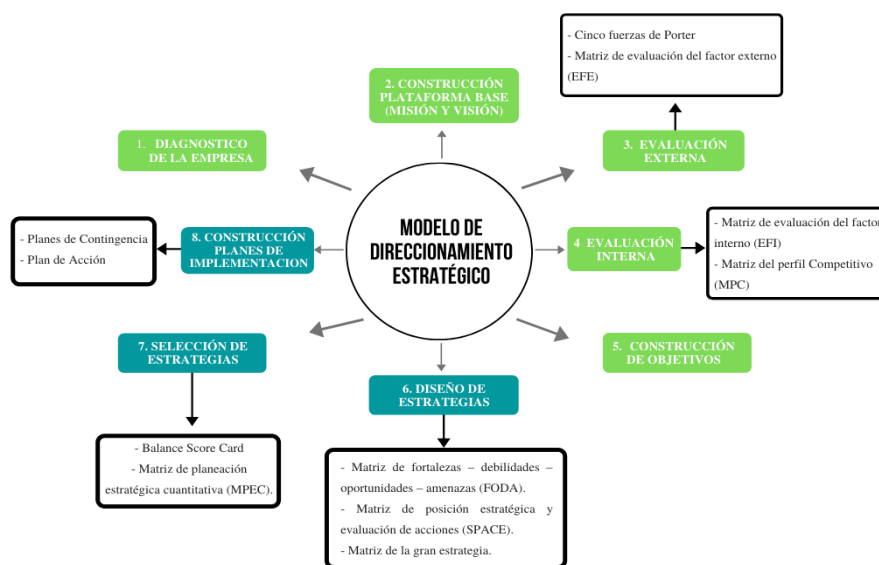


Figura 31. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 5

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

La construcción de los objetivos estratégicos surge de las necesidades visionales de los directivos de la organización, a fin de estructurar acciones posteriores que den cumplimiento a las proyecciones de los tres niveles establecidos y finalmente mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa. Para el planteamiento de estos objetivos se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación externa e interna, a través de la matriz de factor externo (MEFE), la matriz de factor interno (MEFI) y finalmente la Matriz del perfil competitivo (MPC), esta última fue clave para el diseño de los objetivos ya que revela la posición de Dotaciones H-SEG frente a la competencia y esto por lo tanto permite diseñarlos en pro de bien sea adoptar mejores prácticas y/o fortalecer las competencias internas.

3.5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Fabricar al 100% las prendas con materia prima certificada, que garantice la calidad del producto final.
- ✓ Contar con un plan estratégico que garantice el desarrollo del direccionamiento eficaz y sostenible en el tiempo.
- ✓ Incrementar las ventas anuales en un 25% en prendas ignífugas y un 10% en prendas operativas o administrativa.
- ✓ Establecer plan de lealtad para el 70% de los clientes de la organización, con la finalidad de brindar mejor servicio y aumentar la satisfacción
- ✓ Incentivar el crecimiento profesional y desarrollo de conocimiento de los trabajadores, mejorando sus aptitudes y habilidades.
- ✓ Lograr la certificación de calidad de prendas ignífugas bajo la norma NFPA 2112:2018 a través de la guía de certificación ICONTEC.
- ✓ Expansión y crecimiento de la empresa a nivel nacional, para aumentar productividad y por ende la cuota de clientes para atender.
- ✓ Aumentar rentabilidad de la organización.
- ✓ Potencializar la línea ignífuga en los sectores expuestos al riesgo del fuego repentino para aumentar reconocimiento en el mercado e incrementar las ventas.
- ✓ Convertir la organización en una de las marcas líderes a nivel local y regional.

- ✓ Incursionar en la comercialización online, con el fin de facilitar la comunicación e interacción con el cliente.

3.5.2 OBJETIVOS DIVISIONALES

- ✓ Disminuir en un 20% el tiempo de ejecución de las actividades operativas a través del uso de tecnologías a la vanguardia para mejorar los tiempos de respuesta clientes.
- ✓ Incrementar la capacidad productiva a 10.000 prendas mensuales en la organización.
- ✓ Disminuir en un 90% los reprocesos.
- ✓ Incrementar el personal fijo contratado teniendo en cuenta la infraestructura, demanda y política de entrega.
- ✓ Disminuir la cartera vencida de cliente a $\leq 10\%$ mensual.
- ✓ Establecer en nuestras prendas identidad de marca
- ✓ Generar incentivos en los funcionarios por cumplimiento de metas productivas
- ✓ Perfeccionar la calidad en la elaboración de las prendas en un 100%

3.5.3 OBJETIVOS FUNCIONALES

- ✓ Contar con personal operativo capacitado en un 80% en las mejores prácticas productivas.
- ✓ Reducir el nivel de ausentismo en un 5% al finalizar el año.
- ✓ Mantener en stock el 30% de las prendas con mayor rotación.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa y posicionar el reconocimiento de la misma.
- ✓ Mejorar la eficacia de la comunicación entre los diferentes procesos involucrados.
- ✓ Diseño de material pop para generar marketing empresarial.
- ✓ Aumento del volumen de producción para responder a la demanda del mercado.
- ✓ Realizar contrataciones de personal que cumpla con el perfil a cargo.
- ✓ Revisar y analizar fuentes de financiación para abarcar nuevos proyectos.
- ✓ Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales en el mercado.

3.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Una vez estructurada la plataforma base, recopilada la información pertinente de las variables del entorno externo e interno y estructurados los objetivos a largo plazo que la empresa pretende alcanzar, la siguiente etapa es diseñar las diferentes alternativas de estrategias que representan la ruta que llevará a la organización a mejorar la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Para esto, se requiere la intervención de los directivos que participaron en la ejecución de las actividades previas a la formulación de estrategias.

En esta etapa se diseñan estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores claves, tanto internos como externos, para ello se implementarán técnicas o herramientas como: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE) y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada los insumos para combinar las amenazas y oportunidades, evidenciado en la etapa 2, evaluación externa y en la etapa 3, evaluación interna. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles.

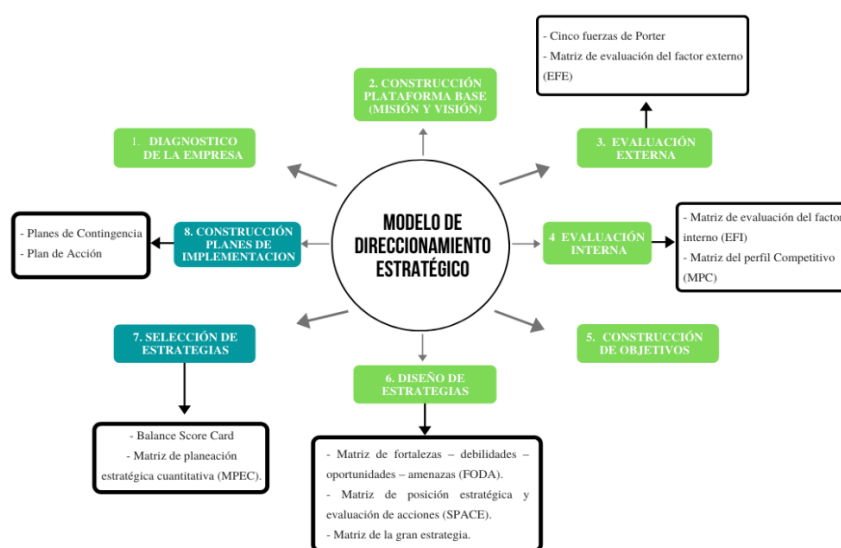


Figura 32. Modelo propio de direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

3.6.1 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES – FORTALEZAS – AMENAZAS)

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades resultantes de las matrices de factores externos e internos, evidenciadas en las tablas 6, 7 y 8 respectivamente, se consolidan en la siguiente matriz, con el fin de adecuar y analizar las relaciones entre las mismas para diseñar estrategias alternativas factibles de cuatro tipos: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas), tal como se muestra en la siguiente tabla.

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
1	Trabajo en equipo y ambiente laboral	1	Poco poder de liderazgo en líderes de proceso
2	Buena Comunicación entre jefes y subalternos	2	Composición de estructura organizacional establecida actualmente
3	Personal competente y comprometido (pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades)	3	Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.
4	Bajo nivel de rotación y ausentismo del personal	4	Capacidad productiva limitada
5	Flexibilidad en diseños	5	Incumplimientos en los tiempos de entrega
6	Capacidad de adaptación	6	Inexistencia de una planeación financiera
7	Buenas relaciones con los clientes	7	Fidelización con un solo proveedor
8	Aumento de las ventas	8	Falta de personal operativo
9	Buena relación con proveedor	9	Falta de personal administrativo
10	Calidad de los productos	10	Identificación de nuevos segmentos
11	Política de pago de horas extras superior a lo estipulado por el régimen colombiano.	11	Los procesos de la organización no están en su totalidad documentados, implementados y debidamente controlados.
12	Cultura de respeto hacia la autoridad	12	Débil programa de capacitación para los funcionarios.
13	Plan de expansión y crecimiento	13	Ausencia de programa de bienestar laboral
14	Desarrollo de nuevas Alianzas estratégicas	14	Asignación de jornada laborales extras sin previo aviso.
15	Programas de Retroalimentación PQR con clientes	15	Falta de control en el cumplimiento de los protocolos y procedimientos del desarrollo de las actividades.
16	Alta flexibilidad de negociación con clientes	16	Desconocimiento de las estrategias de los competidores
17	Desarrollo de marketing de prueba	17	Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes.
18	Políticas de Garantía	18	Política de inversión y/o reinversión
19	Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)	19	Fatiga y estrés laboral

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		20	Estado de liquidez	20	Inestabilidad en la Programación de las operaciones.
		21	Flexibilidad en las Políticas de financiamiento	21	Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)
		22	Control de inventario	22	Equipos de producción obsoletos
		23	Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.	23	Sistemas de información débiles
		24	Programa de mantenimiento a los equipos		
		25	Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa		
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS D-O	
1	Crecimiento industrial	1	Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa (F20, O2)	1	Implementación de análisis de métodos y tiempo para estandarizar los tiempos de producción. (D21, O7)
2	Altas barreras de entrada por la alta inversión requerida en equipos y capacitación del personal	2	Adquisición de nuevos terrenos para expandir la empresa (F20, O20)	2	Reajustar la asignación de roles de las funciones administrativas y los perfiles creados con el fin de mejorar la estructura organizacional. (D3, O11)
3	Diferenciación del producto (Identidad de marca)	3	Establecer en Barrancabermeja y Medellín las nuevas sucursales de Dotaciones H-Seg S.A.S. para responder en tiempo y calidad las necesidades de los clientes en las ciudades y sus alrededores. (F15, O6)	3	Crear un plan de incentivos y de bienestar laboral para fomentar el buen ambiente y clima laboral (O19, O15)
4	Ventajas absolutas en costos (Curva de aprendizaje, Acceso a los insumos, Ubicación favorable)	4	Brindar campañas informativas y/o asesorías a los clientes y no clientes sobre las características de la materia prima y funcionalidad de las prendas (F14, O21)	4	Contratar más personal operativo para mejorar la producción y tiempos de entrega. (D8, O15)
5	Alianzas estratégicas entre competidores			5	Diseñar un plan de formación para directivos y plan de capacitaciones o formación continua para técnicos. (D1, O12)
6	Baja concentración de competidores				
7	Crecimiento y volumen de la demanda				
8	Diferenciación de productos				
9	Lealtad del cliente				
10	Obligatoriedad del producto en las industrias				
11	Diferenciación en calidad y composición de la materia prima (Identidad de marca)				
12	Impacto del producto en el desempeño y seguridad del cliente				
13	Aumento de los estudios técnicos especializados				
14	Nuevas tecnologías				
15	Mano de obra Calificada				
16	Corriente migratoria alta				

	OPORTUNIDADES (O)				
17	Certificaciones de calidad				
18	Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo				
19	Diversidad de canales de distribución				
20	Apertura de nuevos puntos				
21	Desconocimiento del entorno de prendas ignifugas				
AMENAZAS (A)			ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA
1	Competidores con mejores equipos e infraestructura	1	Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad en las prendas (F5, A6)	1	Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos. (D7, A10)
2	Rivalidad entre competidores	2	Crear un plan de gestión de inventario. (F23, A7)	2	Implementar sistema de información que contenga datos y comportamiento de competidores y variaciones en las variables externas que afecten el sector. (D16, A4)
3	Costos fijos altos	3	Elaborar y controlar el plan de lealtad cliente a través del establecimiento de bonificación o actividades motivadoras que permitan la permanencia con la organización. (F7, A9)	3	Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes. (D5, A1)
4	Concentración de competidores	4	Elaborar y enviar muestras de los diseños a los clientes. (F18, A5)	4	Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo. (D22, A1)
5	Cambios en los intereses de los clientes				
6	Retiro de los clientes				
7	Baja concentración de proveedores				
8	Disponibilidad de Productos sustitutos				
9	Propensión del comprador hacia el sustituto				
10	Precios inferiores ofrecidos en el mercado				
11	Desempleo				
12	Pobreza				
13	Niveles de ingreso per capital bajos				
14	Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección				
15	Competencia con mejores equipos tecnológicos				
16	Competencia con sistemas de información más robustos				
17	Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima				

Tabla 10. Matriz DOFA de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES – SPACE.

La implementación de esta herramienta se da a partir de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas identificadas en el análisis del entorno externo e interno, las cuales se clasificaron en cuatro categorías: Fuerza financiera (FF), Estabilidad del entorno (EE), Ventaja competitiva (VC) y Fuerza de la industria (FI). Se realizaron reuniones entre Directivos y líderes de procesos, quienes evaluaron el impacto de cada una de estas variables de acuerdo a la categoría encontrada, de la siguiente forma:

- ✓ Fuerza financiera (FF) y Fuerza de la industria (FI): Escala del uno (1) al siete (7) en donde +1 (la peor) a +7 (la mejor), es decir a medida que el numero va incrementando indica que el estado de la variable es positivo en la organización.
- ✓ Estabilidad del Entorno (EE) y Ventaja Competitiva (VC): Se evaluó en la escala del menos uno (-1) al menos siete (-7), donde el menos -1 es (la mejor) y el -7 (la peor), a medida que el valor disminuye o se encuentra en el -1 el resultado de la variable es positivo para la organización.

Terminada la evaluación se calcula el promedio por dimensión y se identifica la intercesión para determinar el cuadrante en el cual se encuentra la empresa y proceder así con el análisis y diseño de estrategias acorde a la posición estratégica en la cual se encuentra ubicada. El desarrollo de la matriz SPACE es el siguiente:

FUERZA FINANCIERA (FF)	1	2	3	4	5	6	7
Tasa de Retorno de la inversión						6	
Utilidad							7
Estado de liquidez					5		
Endeudamiento						6	
Flujo de Caja					5		
Rotación de cartera						6	
Capital de Trabajo						6	
Apalancamiento				4			

Políticas de financiamiento					5		
Rotación de Inventario						6	
Planeación Financiera		2					
RESULTADO - PROMEDIO	TOTAL		58	PROMEDIO		5	
VENTAJA COMPETITIVA (CV)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7
flexibilidad de negociación con clientes	-1						
Programas de Retroalimentación PQR con clientes		-2					
Políticas de Garantía		-2					
Plan de expansión y crecimiento	-1						
Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.		-2					
Calidad de los productos		-2					
Competitividad de precios		-2					
Participación y Reconocimiento en el mercado			-3				
Tiempos de entrega							-7
Experiencia empresarial				-4			
Materia prima de calidad, proveedores reconocidos a nivel internacional	-1						
Lealtad de clientes				-4			
Desarrollo de nuevos Alianzas estratégicas			-3				
RESULTADO - PROMEDIO	TOTAL		-27	PROMEDIO		-2	
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7
Nuevas tecnologías proceso productivo					-5		
TRM cambiante				-4			
Infraestructura de la empresa				-4			
Aumento constante de la demanda	-1						
Propensión del comprador hacia el sustituto			-3				
Altas barreras de entrada por la inversión requerida en equipos, adquisición de materia prima y capacitación del personal			-3				
Precios inferiores ofrecidos en el mercado				-4			
Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección							-7
RESULTADO - PROMEDIO	TOTAL		-31	PROMEDIO		-4	

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	1	2	3	4	5	6	7
Confeccionistas reconocidos y únicos en la región caribe							7
Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)							7
Flexibilidad en diseños y necesidades de clientes							7
Capacidad de adaptación						6	
Certificaciones de calidad					5		
sistemas de información robustos		2					
Canales de distribución para adquirir materia prima		2					
RESULTADO - PROMEDIO	TOTAL		36	PROMEDIO		5	

DIMENSIONES	RESULTADO	EJE
FUERZA FINANCIERA (FF)	5	Y
VENTAJA COMPETITIVA (CV)	-2	X
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	-4	Y
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	5	X

	X	Y
FI-FF	5	5
CV-EE	-2	-4
Coordenadas del Cuadrante	3	1

Tabla 11. Matriz SPACE para Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

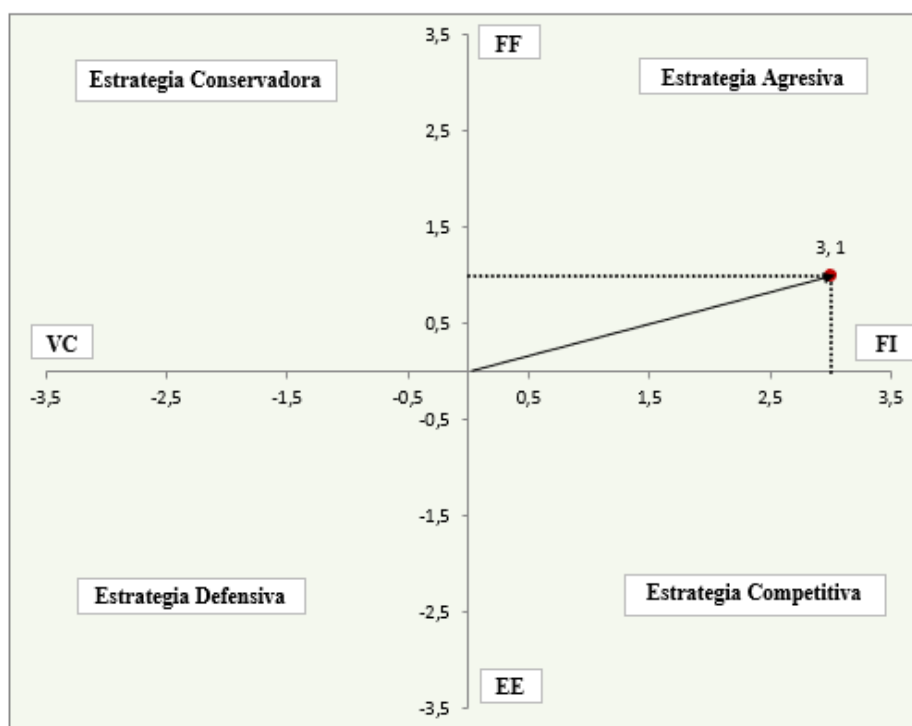


Figura 33. Perfil estratégico de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo de la matriz SPACE arrojó que la empresa DOTACIONES H-SEG S.A.S se encuentra en el **cuadrante de perfiles agresivos**, lo cual indica que la empresa se desenvuelve en una industria fuerte y si bien no tiene una fortaleza financiera dominante, su solidez la mantiene competitiva en el sector, se encuentra en una buena posición para utilizar las fortalezas internas con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas. Entre el tipo de estrategias recomendadas para este cuadrante se encuentran estrategias de penetración de mercado, desarrollo del producto, diversificación e integración vertical. Dentro de las estrategias diseñadas de encuentran:

1. Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar.
2. Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas en el mercado.

3. Creación de línea de negocio con la materia prima resultante del proceso productivo.
4. Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management).

3.6.3 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

A partir de las coordenadas obtenidas en la matriz SPACE, ubicadas en el cuadrante I, la matriz de la estrategia principal indica que la empresa se encuentra en una buena posición estratégica con una posición competitiva fuerte en un mercado con crecimiento rápido, tal como se evidencia en la figura 34, lo cual implica que las estrategias a diseñar deben estar relacionadas a la penetración de mercado y desarrollo de mercado y producto. Para ello, se diseñaron las siguientes estrategias:

- ✓ Crear un portafolio con diversidad en el diseño de modelos de prendas.
- ✓ Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras.
- ✓ Creación y manejo de pagina web y redes sociales para fomentar el uso de prendas de seguridad y crear reconocimiento y posicionamiento de marca

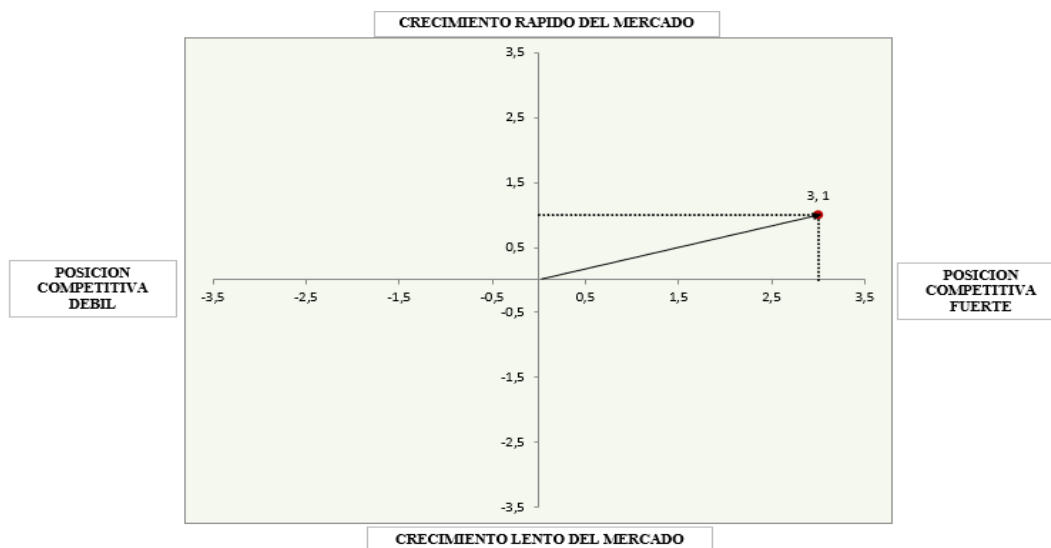


Figura 34. Gráfica de la estrategia principal de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

3.7 SELECCION DE ESTRATEGIAS

Una vez se cuenta todas las estrategias diseñadas, producto de las herramientas desarrolladas en la etapa seis, se procede a implementar las herramientas de Balance Score Card y la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), correspondiente a la etapa 7, tal como se evidencia en la figura 35, para seleccionar las mejores estrategias factibles que permitan cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

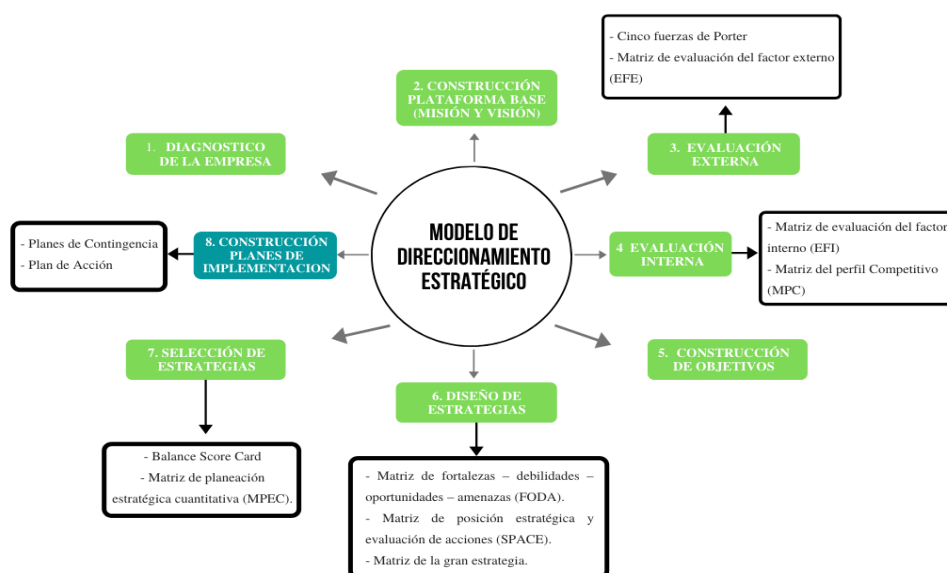


Figura 35. Modelo propio de direccionamiento estratégico, etapa 7.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

3.7.1 BALANCE SCORE CARD

Para la implementación de esta herramienta se consolidaron todas las posibles estrategias factibles resultantes de la matriz de la gran estrategia, DOFA y SPACE. Así mismo, partiendo de los objetivos estratégicos establecidos, se clasificaron de acuerdo a cuatro categorías que plantea esta herramienta: Perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje, adicional, se definieron indicadores para medir el cumplimiento de estos y la meta que se pretende alcanzar.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	LINEA BASE	META 2021	RESPONSABLE
FINANCIERA	1. Incrementar las ventas anuales en un 25% en prendas ignifugas y un 10% en prendas operativas o administrativa.	((Total de ventas Acumuladas año actual- Total de ventas Acumuladas del año anterior) / total de ventas Acumuladas del año anterior) x 100%	1. Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar. (SPACE)	Ventas 2019 \$ 2.153.973.089	Ventas 2020 ≥ 35% año anterior ≥ \$ 2.907.863.672	Gerente General
	2. Aumentar rentabilidad de la organización	Utilidad neta (Estados de resultados)	2. Creación de línea de negocio con la materia prima resultante del proceso productivo. (SPACE) 3. Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo. (D22, A1)	AÑO 2019 \$ 98.800.208	AÑO 2020 ≥ 40% año anterior \$ 138.320.291	Gerente General
	3. Disminuir la cartera vencida de cliente a ≤10%.	((#de carteras vencidas/ total de clientes) *100%)	1. Estructurar políticas de pagos y métodos de pagos.	Mensual 26% Marzo	Mensual ≤10%	Gerente Administrativo
CLIENTES	1. Establecer plan de lealtad para el 70% de los clientes de la organización, con la finalidad de brindar mejor servicio y aumentar la satisfacción.	((Actividades ejecutadas del plan de lealtad clientes priorizados/ Total de actividades establecidas en el plan de lealtad) *100%)	1. Crear un portafolio con diversidad en el diseño de modelos de prendas. (Matriz de la gran estrategia) 2. Elaborar y controlar el plan de lealtad cliente a través del establecimiento de bonificación o actividades motivadoras que permitan la permanencia con la organización. (F7, A9)	NA	≥ 80% Semestral	Gerente Administrativo
	2. Incursionar en la comercialización online, con el fin de facilitar la comunicación e interacción con el cliente.	(# Ventas efectivas canal online/ Total de clientes atendidos online) *100%	1. Creación de página web (Matriz de la gran estrategia)	NA	≥ 80%	Gerente Administrativo
	3. Diseño de material pop para generar marketing empresarial.	(Compras generadas por muestras y marketing empresarial/Total de Clientes en el plan de marketing) *100%	1. Elaborar y enviar muestras de los diseños a los clientes. (F18, A5)	NA	≥ 70%	Gerente Administrativo
	4. Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales en el mercado.	(# Clientes captados trimestre/Total de clientes presupuestados) *100% (Actividades	1. Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes CRM - Customer Relationship	NA	≥ 80% Trimestral ≥ 80% Semestral	Gerente Administrativo

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	LINEA BASE	META 2021	RESPONSABLE
		ejecutadas del plan de lealtad clientes priorizados/ Total de actividades establecidas en el plan de lealtad) *100%	Management. (SPACE) 2. Brindar campañas informativas y/o asesorías a los clientes y no clientes sobre las características de la materia prima y funcionalidad de las prendas (F14, O21) 3. Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad en las prendas (F5, A6) 4. Establecer en Barrancabermeja y Medellín las nuevas sucursales de Dotaciones H-Seg S.A.S. para responder en tiempo y calidad las necesidades de los clientes en las ciudades y sus alrededores. (F15, O6)			
PROCESOS	1.Fabricar al 100% las prendas con materia prima certificada, que garantice la calidad del producto final.	(Ordenes de compras que cumplen con lo especificado y buen estado de Materia prima / ordenes de compras realizadas) x 100%	1. Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos. (D7, A10)	80%	≥95% Trimestral	Gerente Administrativo
	2. Expansión y crecimiento de la empresa a nivel nacional, para aumentar productividad y por ende aumentar la cuota de clientes para atender.	(Clientes atendidos /Total de producción realizada) *100% (Sedes o puntos de ventas nuevos/ Plan de adquisición) *100%	1. Adquisición de nuevos terrenos para expandir la empresa (F20, O20)	NA	≥100% Mensual ≥80% Anual	Gerente Administrativo Gerente General
	3. Convertir la organización en una de las marcas líderes a nivel local y regional.	(Gestión de compras de clientes por Región/Cliente programados para atender por región) *100%	1. Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras. (Matriz de la gran estrategia)	NA	≥80% Plan de Ventas Región Trimestral	Gerente Administrativo

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	LINEA BASE	META 2021	RESPONSABLE
	4. Disminuir en un 20% el tiempo de ejecución de las actividades operativas a través del uso de tecnologías a la vanguardia para mejorar los tiempos de respuesta de clientes.	(Tecnología adquirida en proceso productivo/Plan de adquisición tecnológica) *100% (No de mantenimientos realizados/No de mantenimientos programados) *100%	1. Implementación de análisis de métodos y tiempo para estandarizar los tiempos de producción. (D21, O7)	NA 100%	100% Anual ≥90% Semestral	Gerente Administrativo Gerente General
	5. Disminuir en un 90% los reprocesos.	(# de ordenes inspeccionadas / total ordenes de clientes) x 100%		70%	100% Trimestral	Gerente Administrativo
	6. Incrementar la capacidad productiva a 10.000 prendas mensuales en la organización.	(Tecnología adquirida en proceso productivo/Plan de adquisición) *100%	1. Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo. (D22, A1)	NA	100% Anual	Gerente General
	7. Aumento del volumen de producción para responder a la demanda del mercado.	(Gestión de compras de clientes por Región/Ciente programados para atender por región) *100% (Sedes o puntos de ventas nuevos/ Plan de adquisición) *100%			≥80% Plan de Ventas Región Trimestral ≥80% Anual	Gerente Administrativo Gerente General
APRENDIZAJE	1. Incentivar el crecimiento profesional y desarrollo de conocimiento de los trabajadores, mejorando sus aptitudes y habilidades.	(# De personas que cumplieron con la meta de Desempeño, habilidades y Seguridad. /Total de personas evaluadas) *100% (Capacitaciones Evaluadas con resultado optimo/Total de Capacitaciones) *100%	1. Diseñar un plan de formación para directivos y plan de capacitaciones o formación continua para técnicos. (D1, O12)	100% NA	≥95% Anual 100% Trimestral	Asistente Administrativa Gerencia Administrativa
	2. Contar con personal operativo capacitado en un 80% en las mejores prácticas productivas.	(# de capacitaciones Realizadas/# de capacitaciones programadas) *100%	1. Contratar más personal operativo para mejorar la producción y tiempos de entrega. (D8, O15) 2. Diseñar un plan de capacitaciones o formación continua para técnicos. (D1, O12)	90%	100% Trimestral	Gerencia Administrativa

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	LINEA BASE	META 2021	RESPONSABLE
	3. Mejorar la imagen de la empresa y posicionar el reconocimiento de la misma.	(No. De clientes que logran satisfacción/ Total de Clientes encuestados) *100% (Gestión comercial resultado del plan Marketing /Total de Clientes en el plan de marketing) *100%	1. Creación y manejo de página web y redes sociales para fomentar el uso de prendas de seguridad y crear reconocimiento y posicionamiento de marca. (Matriz de la gran estrategia) 2. Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas en el mercado. (SPACE)	NA	≥90% Anual Clientes Satisfechos ≥80% Semestral	Gerencia Administrativa
	4. Mejorar la eficacia de la comunicación entre los diferentes procesos involucrados.	(Efectividad en la comunicación/Plan de Comunicación por procesos) *100% Encuesta Clima laboral	1. Crear un plan de incentivos y de bienestar laboral para fomentar el buen ambiente y clima laboral (O19, O15) 2. Reajustar la asignación de roles de las funciones administrativas y los perfiles creados con el fin de mejorar la estructura organizacional. (D3, O11) 3. Implementar sistema de información que contenga datos y comportamiento de competidores y variaciones en las variables externas que afecten el sector. (D16, A4) 4. Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes. (D5, A1)	NA	≥80% Trimestral 100 % funcionarios encuestados	Gerencia Administrativa

Tabla 12. Balance Score Card en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

A partir de las estrategias diseñadas en la etapa 6 “Diseño de estrategias” y, una vez organizadas en grupos por medio de la herramienta del Balance Score Card, se procede a realizar la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), tal como se evidencia en las tablas a continuación, donde se evalúa de manera objetiva las estrategias alternativas de cada conjunto, determinando el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos son aprovechados o mejorados, y poder así seleccionar finalmente las estrategias más factibles que se les comunicará a la gerencia que deben ser implementadas primeramente para cumplir con los objetivos organizacionales.

Las estrategias se evalúan en cuatro grupos independientes, bajo las mismas perspectivas que se desarrollaron en el Balance Score Card: Perspectiva financiera, del cliente, de proceso y de aprendizaje. Una vez obtenido el puntaje total de cada estrategia, el criterio utilizado para seleccionar la estrategia, fue partiendo de las puntuaciones más altas, específicamente aquellas que estuvieran por encima de 3 puntos.

3.7.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

			ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
			Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar		Creación de línea de negocio con la materia prima resultante del proceso productivo		Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo		Estructurar políticas de pagos y métodos de pagos	
FACTORES CLAVES			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES										
1	Crecimiento industrial	0,1	3	0,3	2	0,2		0		0
2	Altas barreras de entrada por la alta inversión requerida en equipos y capacitación del personal	0,07		0		0	2	0,14		0
3	Alianzas estratégicas entre competidores	0,05	1	0,05	3	0,15		0		0
4	Baja concentración de competidores	0,08		0		0		0		0
5	Crecimiento de la demanda	0,2	4	0,8		0	4	0,8	2	0,4

6	Lealtad del cliente	0,07	2	0,14		0	2	0,14	4	0,28
7	Diferenciación en calidad y composición de la materia prima	0,1		0		0	1	0,1		0
8	Mano de obra Calificada	0,07		0	2	0,14		0		0
9	Nuevas tecnologías	0,05	3	0,15		0	4	0,2		0
10	Corriente migratoria alta	0,01		0		0		0		0
11	Certificaciones de calidad	0,04	2	0,08		0		0		0
12	Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04		0
13	Apertura de nuevos puntos	0,04	4	0,16		0	2	0,08		0
14	Desconocimiento del entorno de prendas ignífugas	0,08	3	0,24		0		0		0
TOTAL		1	25	2,04	11	0,65	16	1,5	6	0,68
AMENAZAS										
1	Competidores con mejores equipos e infraestructura	0,05	2	0,1		0	4	0,2		0
2	Rivalidad entre competidores	0,04		0		0		0		0
3	Cambios en los intereses de los clientes	0,1	2	0,2	1	0,1		0		0
4	Retiro de los clientes	0,15	2	0,3		0		0	3	0,45
5	Baja concentración de proveedores	0,15		0		0		0		0
6	Disponibilidad de Productos sustitutos	0,07		0		0		0		0
7	Precios inferiores ofrecidos en el mercado	0,09	2	0,18		0		0	3	0,27
8	Desempleo	0,04		0		0		0		0
9	Pobreza	0,04		0		0		0		0
10	Niveles de ingreso per capital bajos	0,05		0		0		0	1	0,05
11	Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección	0,08		0		0		0		0
12	Competencia con sistemas de información más robustos	0,06	4	0,24		0	3	0,18		0
13	Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima	0,08		0		0		0		0
TOTAL		1	12	1,02	1	0,1	7	0,38	7	0,77
FORTALEZAS										
1	El nivel de rotación y ausentismo del personal es bajo	0,04		0		0		0		0
2	Política de pago de horas extras superior a lo estipulado por el régimen colombiano.	0,01		0		0		0		0
3	Plan de expansión y crecimiento	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21		0
4	Desarrollo de nuevos Alianzas estratégicas	0,07	2	0,14	3	0,21		0		0
5	Flexibilidad en diseños	0,07		0		0	2	0,14		0
6	Programas de Retroalimentación PQR con clientes	0,06		0		0		0		0
7	Alta flexibilidad de negociación con clientes	0,07		0		0		0	4	0,28
8	Desarrollo de marketing de prueba	0,05	2	0,1		0		0		0
9	Políticas de Garantía	0,07		0		0		0	3	0,21
10	Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)	0,05	3	0,15		0	2	0,1		0

11	Estado de liquidez	0,07	2	0,14		0	3	0,21	2	0,14
12	Flexibilidad en las políticas de financiamiento	0,05		0		0		0	4	0,2
13	Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa	0,07		0		0		0		0
14	Trabajo en equipo y ambiente laboral	0,04		0		0		0		0
15	Buena relación con proveedor	0,06		0		0		0		0
16	Control de inventario	0,04		0		0		0		0
17	Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.	0,08	3	0,24		0	4	0,32		0
18	Programa de mantenimiento a los equipos	0,03	3	0,09		0	3	0,09		0
TOTAL		1	19	1,14	5	0,35	17	1,07	13	0,83
DEBILIDADES										
1	Poco poder de liderazgo en líderes de proceso	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
2	Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.	0,02	1	0,02		0		0	2	0,04
3	Los procesos de la organización están documentados, implementados y debidamente controlados.	0,03		0		0		0	2	0,06
4	Débil programa de capacitación para los funcionarios.	0,07		0		0		0		0
5	Programa de bienestar laboral	0,05		0		0		0		0
6	Asignación de jornada laborales extras sin previo aviso.	0,05		0		0		0		0
7	Desconocimiento de las estrategias de los competidores	0,07		0		0	1	0,07		0
8	Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes y/o nuevos segmentos	0,09	3	0,27		0		0		0
9	Inexistencia de una planeación financiera, política de inversión y/o reinversión	0,07	4	0,28		0	4	0,28		0
10	Capacidad productiva limitada	0,09	4	0,36		0	4	0,36		0
11	Fidelización con un solo proveedor	0,07		0		0		0		0
12	Falta de personal operativo	0,06		0		0		0		0
13	Fatiga y estrés laboral.	0,04		0		0		0		0
14	Inestabilidad en la Programación de las operaciones.	0,05		0		0	3	0,15		0
15	Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)	0,08		0		0		0		0
16	Equipos de producción obsoletos	0,05	4	0,2		0	4	0,2		0
17	Sistemas de información débiles	0,06	4	0,24		0	4	0,24		0
TOTAL		1	22	1,47	2	0,1	23	1,45	6	0,2
TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA			78	5,67	19	1,2	63	4,4	32	2,48

Tabla 13. Matriz MPEC, Perspectiva Financiera en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.7.2.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

			ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
			Creación de página web		Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes CRM - Customer Relationship Management.		Brindar campañas informativas y/o asesorías a los clientes y no clientes sobre las características de la materia prima y funcionalidad de las prendas		Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad	
FACTORES CLAVES			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES										
1	Crecimiento industrial	0,1	3	0,3		0		0		0
2	Altas barreras de entrada por la alta inversión requerida en equipos y capacitación del personal	0,07		0		0		0		0
3	Alianzas estratégicas entre competidores	0,05		0		0		0		0
4	Baja concentración de competidores	0,08		0		0		0	2	0,16
5	Crecimiento de la demanda	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
6	Lealtad del cliente	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28
7	Diferenciación en calidad y composición de la materia prima	0,1		0		0		0	3	0,3
8	Mano de obra Calificada	0,07		0		0		0	4	0,28
9	Nuevas tecnologías	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	4	0,2
10	Corriente migratoria alta	0,01		0		0		0		0
11	Certificaciones de calidad	0,04		0		0		0	3	0,12
12	Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo	0,04		0		0		0		0
13	Apertura de nuevos puntos	0,04	2	0,08		0		0		0
14	Desconocimiento del entorno de prendas ignifugas	0,08	3	0,24		0	4	0,32		0
TOTAL		1	18	1,76	11	1,08	11	1,31	24	2,14
AMENAZAS										
1	Competidores con mejores equipos e infraestructura	0,05	2	0,1		0		0	2	0,1
2	Rivalidad entre competidores	0,04		0		0		0	2	0,08
3	Cambios en los intereses de los clientes	0,1		0	4	0,4		0	4	0,4
4	Retiro de los clientes	0,15		0	3	0,45	3	0,45	3	0,45
5	Baja concentración de proveedores	0,15		0		0		0		0
6	Disponibilidad de Productos sustitutos	0,07		0		0	3	0,21	3	0,21
7	Precios inferiores ofrecidos en el mercado	0,09		0		0	3	0,27	4	0,36
8	Desempleo	0,04		0		0		0		0
9	Pobreza	0,04		0		0		0		0
10	Niveles de ingreso per capital bajos	0,05		0		0		0		0

11	Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección	0,08		0		0		0		0
12	Competencia con sistemas de información más robustos	0,06	4	0,24	3	0,18		0		0
13	Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima	0,08		0		0		0		0
TOTAL		1	6	0,34	10	1,03	9	0,93	18	1,6
FORTALEZAS										
1	El nivel de rotación y ausentismo del personal es bajo	0,04		0		0		0		0
2	Política de pago de horas extras superior a lo estipulado por el régimen colombiano.	0,01		0		0		0		0
3	Plan de expansión y crecimiento	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
4	Desarrollo de nuevos Alianzas estratégicas	0,07		0		0		0		0
5	Flexibilidad en diseños	0,07		0	3	0,21		0	4	0,28
6	Programas de Retroalimentación PQR con clientes	0,06	4	0,24	4	0,24		0		0
7	Alta flexibilidad de negociación con clientes	0,07	3	0,21	3	0,21		0	3	0,21
8	Desarrollo de marketing de prueba	0,05	3	0,15		0	3	0,15		0
9	políticas de Garantía	0,07		0		0		0	2	0,14
10	Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)	0,05	2	0,1		0		0		0
11	Estado de liquidez	0,07		0		0		0		0
12	Flexibilidad en las políticas de financiamiento	0,05		0	2	0,1		0		0
13	Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa	0,07		0		0		0	4	0,28
14	Trabajo en equipo y ambiente laboral	0,04		0		0		0	1	0,04
15	Buena relación con proveedor	0,06		0		0		0		0
16	Control de inventario	0,04		0		0		0	3	0,12
17	Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.	0,08		0		0		0	3	0,24
18	Programa de mantenimiento a los equipos	0,03		0		0		0	2	0,06
TOTAL		1	16	0,98	15	0,97	6	0,36	25	1,58
DEBILIDADES										
1	Poco poder de liderazgo en líderes de proceso	0,05		0		0		0	1	0,05
2	Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.	0,02	3	0,06		0		0		0
3	Los procesos de la organización están documentados, implementados y debidamente controlados.	0,03		0		0		0		0
4	Débil programa de capacitación para los funcionarios.	0,07		0		0		0		0
5	Programa de bienestar laboral	0,05		0		0		0		0

6	Asignación de jornada laborales extras sin previo aviso.	0,05		0		0		0	1	0,05
7	Desconocimiento de las estrategias de los competidores	0,07		0		0		0		0
8	Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes y/o nuevos segmentos	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27		0
9	Inexistencia de una planeación financiera, política de inversión y/o reinversión	0,07	3	0,21	3	0,21		0		0
10	Capacidad productiva limitada	0,09		0		0		0	4	0,36
11	Fidelización con un solo proveedor	0,07		0		0		0		0
12	Falta de personal operativo	0,06		0		0		0	4	0,24
13	Fatiga y estrés laboral.	0,04		0		0		0	1	0,04
14	Inestabilidad en la Programación de las operaciones.	0,05		0		0		0	4	0,2
15	Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)	0,08		0		0		0	4	0,32
16	Equipos de producción obsoletos	0,05		0		0		0	4	0,2
17	Sistemas de información débiles	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12		0
TOTAL		1	12	0,69	9	0,63	5	0,39	23	1,46
TOTAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE			52	3,77	45	3,71	31	2,99	90	6,78

Tabla 14. Matriz MPEC, Perspectiva del cliente en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.7.2.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos		Adquisición de nuevos terrenos para expandir la empresa		Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras		Implementación de análisis de métodos y tiempo para estandarizar los tiempos de producción	
FACTORES CLAVES	PONDERACION	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES									
1	Crecimiento industrial	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	0
2	Altas barreras de entrada por la alta inversión requerida en equipos y capacitación del personal	0,07		0		0		0	0
3	Alianzas estratégicas entre competidores	0,05	2	0,1		0		0	0
4	Baja concentración de competidores	0,08		0		0	3	0,24	0
5	Crecimiento de la demanda	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	0
6	Lealtad del cliente	0,07	4	0,28		0	3	0,21	0

7	Diferenciación en calidad y composición de la materia prima	0,1	4	0,4		0		0		0
8	Mano de obra Calificada	0,07		0		0		0	2	0,14
9	Nuevas tecnologías	0,05		0		0		0		0
10	Corriente migratoria alta	0,01		0		0		0		0
11	Certificaciones de calidad	0,04	2	0,08		0		0		0
12	Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo	0,04		0		0		0		0
13	Apertura de nuevos puntos	0,04		0	4	0,16	3	0,12		0
14	Desconocimiento del entorno de prendas ignífugas	0,08		0		0	4	0,32		0
TOTAL		1	19	1,96	10	1,06	21	2,09	2	0,14
AMENAZAS										
1	Competidores con mejores equipos e infraestructura	0,05	4	0,2	3	0,15		0		0
2	Rivalidad entre competidores	0,04	3	0,12		0	4	0,16		0
3	Cambios en los intereses de los clientes	0,1		0		0	4	0,4		0
4	Retiro de los clientes	0,15	3	0,45		0	3	0,45		0
5	Baja concentración de proveedores	0,15	4	0,6		0		0		0
6	Disponibilidad de Productos sustitutos	0,07	2	0,14		0	4	0,28		0
7	Precios inferiores ofrecidos en el mercado	0,09	4	0,36		0	4	0,36		0
8	Desempleo	0,04		0		0		0		0
9	Pobreza	0,04	2	0,08		0		0		0
10	Niveles de ingreso per capital bajos	0,05	2	0,1		0	2	0,1		0
11	Alto Índice de mano de obra adulta en el sector de confección	0,08		0		0		0		0
12	Competencia con sistemas de información más robustos	0,06		0		0	4	0,24		0
13	Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima	0,08		0		0		0		0
TOTAL		1	24	2,05	3	0,15	25	1,99	0	0
FORTALEZAS										
1	El nivel de rotación y ausentismo del personal es bajo	0,04		0		0		0		0
2	Política de pago de horas extras superior a lo estipulado por el régimen colombiano.	0,01		0		0		0		0
3	Plan de expansión y crecimiento	0,07		0	4	0,28		0		0
4	Desarrollo de nuevos Alianzas estratégicas	0,07	4	0,28		0		0		0
5	Flexibilidad en diseños	0,07		0		0		0	4	0,28
6	Programas de Retroalimentación PQR con clientes	0,06		0		0	2	0,12		0
7	Alta flexibilidad de negociación con clientes	0,07		0		0	3	0,21		0
8	Desarrollo de marketing de prueba	0,05		0		0	4	0,2		0
9	Políticas de garantía	0,07		0		0	3	0,21		0
10	Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)	0,05		0	3	0,15		0		0
11	Estado de liquidez	0,07		0	3	0,21		0		0

12	Flexibilidad en las políticas de financiamiento	0,05		0		0	3	0,15		0
13	Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa	0,07		0		0		0	4	0,28
14	Trabajo en equipo y ambiente laboral	0,04		0		0		0		0
15	Buena relación con proveedor	0,06	4	0,24		0		0		0
16	Control de inventario	0,04		0		0		0	1	0,04
17	Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.	0,08		0		0		0	4	0,32
18	Programa de mantenimiento a los equipos	0,03		0		0		0	2	0,06
TOTAL		1	8	0,52	10	0,64	15	0,89	15	0,98
DEBILIDADES										
1	Poco poder de liderazgo en líderes de proceso	0,05	2	0,1		0	2	0,1		0
2	Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.	0,02		0		0		0		0
3	Los procesos de la organización están documentados, implementados y debidamente controlados.	0,03		0		0		0		0
4	Débil programa de capacitación para los funcionarios.	0,07		0		0		0		0
5	Programa de bienestar laboral	0,05		0		0		0		0
6	Asignación de jornada laborales extras sin previo aviso.	0,05		0		0		0	2	0,1
7	Desconocimiento de las estrategias de los competidores	0,07		0		0	4	0,28		0
8	Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes y/o nuevos segmentos	0,09		0		0	4	0,36		0
9	Inexistencia de una planeación financiera, política de inversión y/o reinversión	0,07		0	4	0,28	2	0,14		0
10	Capacidad productiva limitada	0,09		0		0		0	3	0,27
11	Fidelización con un solo proveedor	0,07	4	0,28		0		0		0
12	Falta de personal operativo	0,06		0		0		0	4	0,24
13	Fatiga y estrés laboral.	0,04		0		0		0		0
14	Inestabilidad en la Programación de las operaciones.	0,05		0		0		0	4	0,2
15	Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)	0,08		0		0		0	4	0,32
16	Equipos de producción obsoletos	0,05		0		0		0	2	0,1
17	Sistemas de información débiles	0,06		0		0		0		0
TOTAL		1	6	0,38	4	0,28	12	0,88	19	1,23
TOTAL PERSPECTIVA DEL PROCESO			57	4,91	27	2,13	73	5,85	36	2,35

Tabla 15. Matriz MPEC, Perspectiva del proceso en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.7.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

			ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5	
			Diseñar un plan de formación para directivos y planes de capacitaciones o formación continua para técnicos		Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas		Reajustar la asignación de roles de las funciones administrativas y los perfiles creados		Implementar sistema de información con comportamiento de competidores y variaciones en las variables externas		Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes	
FACTORES CLAVES	PONDERACION		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES												
1	Crecimiento industrial	0,1		0		0		0	2	0,2	2	0,2
2	Altas barreras de entrada por la alta inversión requerida en equipos y capacitación del personal	0,07		0		0		0		0		0
3	Alianzas estratégicas entre competidores	0,05		0		0		0	3	0,15		0
4	Baja concentración de competidores	0,08		0	2	0,16		0	2	0,16		0
5	Crecimiento de la demanda	0,2		0	3	0,6		0		0	4	0,8
6	Lealtad del cliente	0,07		0	2	0,14		0		0		0
7	Diferenciación en calidad y composición de la materia prima	0,1		0	4	0,4		0		0		0
8	Mano de obra Calificada	0,07	4	0,28	3	0,21		0		0	3	0,21
9	Nuevas tecnologías	0,05		0	4	0,2		0	3	0,15		0
10	Corriente migratoria alta	0,01		0		0		0		0		0
11	Certificaciones de calidad	0,04	4	0,16		0		0		0		0
12	Aprovechamiento de los residuos resultantes del proceso productivo	0,04		0		0		0		0		0
13	Apertura de nuevos puntos	0,04	2	0,08		0		0		0		0
14	Desconocimiento del entorno de prendas ignífugas	0,08	2	0,16	4	0,32		0		0		0
TOTAL		1	12	0,68	22	2,03	0	0	10	0,66	9	1,21
AMENAZAS												
1	Competidores con mejores equipos e infraestructura	0,05		0	1	0,05		0	3	0,15		0
2	Rivalidad entre competidores	0,04		0		0		0	3	0,12		0
3	Cambios en los intereses de los clientes	0,1	3	0,3		0		0		0		0
4	Retiro de los clientes	0,15		0		0		0		0		0
5	Baja concentración de proveedores	0,15		0		0		0		0		0
6	Disponibilidad de Productos sustitutos	0,07		0		0		0		0		0
7	Precios inferiores ofrecidos en el mercado	0,09	2	0,18		0		0	2	0,18		0

8	Desempleo	0,04		0		0		0		0		0
9	Pobreza	0,04		0		0		0		0		0
10	Niveles de ingreso per capital bajos	0,05		0		0		0		0		0
11	Alto índice de mano de obra adulta en el sector de confección	0,08		0		0		0		0		0
12	Competencia con sistemas de información más robustos	0,06	2	0,12	2	0,12		0	4	0,24		0
13	Dificultad en los canales de distribución para adquirir materia prima	0,08		0		0		0		0		0
TOTAL		1	7	0,6	3	0,17	0	0	12	0,69	0	0
FORTALEZAS												
1	El nivel de rotación y ausentismo del personal es bajo	0,04		0		0		0		0		0
2	Política de pago de horas extras superior a lo estipulado por el régimen colombiano.	0,01		0		0		0		0		0
3	Plan de expansión y crecimiento	0,07	4	0,28	4	0,28		0		0	4	0,28
4	Desarrollo de nuevos Alianzas estratégicas	0,07	3	0,21		0		0		0		0
5	Flexibilidad en diseños	0,07		0	3	0,21		0		0	2	0,14
6	Programas de Retroalimentación PQR con clientes	0,06		0		0		0		0		0
7	Alta flexibilidad de negociación con clientes	0,07	3	0,21		0		0		0		0
8	Desarrollo de marketing de prueba	0,05		0		0		0		0		0
9	Políticas de garantía	0,07		0		0		0		0		0
10	Solidez y estabilidad económica (Trayectoria)	0,05		0		0		0		0		0
11	Estado de liquidez	0,07	2	0,14		0		0	2	0,14		0
12	Flexibilidad en las políticas de financiamiento	0,05		0		0		0		0		0
13	Mano de obra especializada en los procesos operativos de la empresa	0,07	4	0,28		0		0		0	3	0,21
14	Trabajo en equipo y ambiente laboral	0,04	3	0,12		0		0		0		0
15	Buena relación con proveedor	0,06		0		0		0		0		0
16	Control de inventario	0,04		0		0		0		0	4	0,16
17	Estandarización, implementación y control de la calidad de la prenda en las diferentes etapas del proceso productivo.	0,08		0		0		0		0		0
18	Programa de mantenimiento a los equipos	0,03		0		0		0		0	2	0,06
TOTAL		1	19	1,24	7	0,49	0	0	2	0,14	15	0,85
DEBILIDADES												
1	Poco poder de liderazgo en líderes de proceso	0,05	4	0,2		0	4	0,2		0		0

2	Todas las funciones administrativas (Talento humano, financiera, calidad, compras) están centralizadas en un solo cargo.	0,02	3	0,06	0	4	0,08	0	0			
3	Los procesos de la organización están documentados, implementados y debidamente controlados.	0,03		0	0	4	0,12	0	0			
4	Débil programa de capacitación para los funcionarios.	0,07	4	0,28	0		0	0	0			
5	Programa de bienestar laboral	0,05	2	0,1	0		0	0	0			
6	Asignación de jornada laborales extras sin previo aviso.	0,05		0	0		0	0	3	0,15		
7	Desconocimiento de las estrategias de los competidores	0,07		0	0		0	4	0,28	0		
8	Ausencia de programas para la captación de nuevos clientes y/o nuevos segmentos	0,09		0	0		0	0		0		
9	Inexistencia de una planeación financiera, política de inversión y/o reinversión	0,07	2	0,14	0		0	2	0,14	0		
10	Capacidad productiva limitada	0,09		0	0		0	0	4	0,36		
11	Fidelización con un solo proveedor	0,07		0	0		0	0		0		
12	Falta de personal operativo	0,06		0	3	0,18	0	0	4	0,24		
13	Fatiga y estrés laboral.	0,04		0	0		0	0		0		
14	Inestabilidad en la Programación de las operaciones.	0,05		0	0		0	0	4	0,2		
15	Desconocimiento de la eficiencia operativa (Productividad)	0,08		0	0		0	0	4	0,32		
16	Equipos de producción obsoletos	0,05		0	3	0,15	0	0		0		
17	Sistemas de información débiles	0,06		0	0		0	4	0,24	0		
TOTAL		1	15	0,78	6	0,33	12	0,4	10	0,66	19	1,27
TOTAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE			53	3,3	38	3,02	12	0,4	34	2,15	43	3,33

Tabla 16. Matriz MPEC, Perspectiva de aprendizaje en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la perspectiva financiera las estrategias seleccionadas fueron:

- ✓ Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar.
- ✓ Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo.

En la perspectiva del cliente las estrategias seleccionadas fueron:

- ✓ Creación de página web.

- ✓ Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes CRM - Customer Relationship Management.
- ✓ Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad

En la perspectiva del proceso las estrategias seleccionadas fueron:

- ✓ Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos.
- ✓ Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras.

En la perspectiva de aprendizaje las estrategias seleccionadas fueron:

- ✓ Diseñar un plan de formación para directivos y planes de capacitaciones o formación continua para técnicos.
- ✓ Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas en el mercado.
- ✓ Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes.

3.8 CONCLUSIONES

Este capítulo presentó el desarrollo de las siete primeras etapas planteadas en el modelo de direccionamiento diseñado:

1. Partiendo de un diagnóstico de la empresa donde se identificaron y evaluaron qué aspectos se cumplían, cuáles se están desarrollando de manera regular y cuáles definitivamente no se cumplen, así mismo qué variables son necesarias evaluar. Aspectos y/o variables enmarcados en componentes como: definición del negocio, definición de la filosofía, dirección, resultados, organización, factores económicos y financieros, factores tecnológicos y factores del mercado.
2. Teniendo en cuenta la misión y visión inicial de la empresa, se modificó y estructuró en conjunto con el gerente una nueva misión y visión abarcando los beneficios y valor agregado para los clientes, así mismo, se definieron los valores que primarían ya que no estaban establecidos.
3. Dentro del análisis de entorno externo, a través de la herramienta Matriz de evaluación del factor externo – EFE, se evaluaron el microambiente: cinco fuerzas de Porter y el

Macroambiente: Entorno político, económico, tecnológico, demográfico, social, cultural, geográfico y ecológico, analizando todos los factores que influyen en la empresa bien sea positiva o negativamente, y partir de dicho análisis estructurar las acciones a diseñar.

4. Dentro del análisis de entorno interno, a través de la herramienta Matriz de evaluación del factor interno – EFI ,se evaluaron las variables propias de la empresa que la potencializan o deben ser analizadas ya que representan una posible o evidente debilidad, discriminadas a partir de diferentes componentes: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción, operaciones y tecnología, analizando todos los factores que influyen en la empresa bien sea positiva o negativamente, y partir de dicho análisis estructurar las acciones a diseñar. Adicional, a partir de la herramienta de “Matriz de perfil competitivo – MPC”, se compara Dotaciones H-SEG S.A.S con las empresas MADOCCO XXI S.A.S e INDUCENTER, evidenciando el potencial competitivo que presenta la empresa Madocco XXI S.A.S en la industria, y los factores críticos que presenta Dotaciones H-SEG S.A.S. en calidad del producto, manejo de inventario, solidez financiera y, crecimiento y expansión.
5. En conjunto con los directivos y jefes de áreas, se estructuraron los objetivos estratégicos de la empresa clasificados en tres partes: Corporativo, Divisional y Funcional, a fin de crear una sinergia y compromiso conjunto entre los diferentes niveles de la empresa. Estos objetivos se convierten entonces en los propósitos a alcanzar por todos los miembros, de acuerdo a su nivel de relación e impacto, que se pretenden sean respondidos con las estrategias diseñadas.
6. Se diseñan un total de 24 estrategias a partir de tres herramientas claves: Matriz DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas), 17 estrategias diseñadas; Matriz de posición estratégica y evaluación De Acciones – SPACE, 4 estrategias diseñadas y; Matriz de la estrategia principal, 3 estrategias diseñadas.
7. A partir de las 24 estrategias anteriormente diseñadas e implementando el Balance Score Card y la Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC, se seleccionaron las estrategias que obtuvieron una puntuación igual o superior a tres, dentro de cada uno de los componentes financiero, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso y perspectiva de aprendizaje, para un total de 10 estrategias finalmente seleccionadas para posteriormente realizar el plan de acción pertinente.

CAPITULO IV: PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

En el este capítulo se desarrolla la última etapa (Etapa ocho: Construcción planes de implementación) planteada en el modelo de direccionamiento estratégico diseñado. En esta se definen los planes de implementación diseñados, presentados en dos secciones: Planes de contingencia, los cuales hace referencia a las acciones o estrategias a realizar sobre aquellos factores evaluados en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) que resultaron impacto, probabilidad o tendencia mediana que, si bien no presentan un peso significativo, no se deben dejar de ser evaluados. Por otro lado, los planes de acción, que evalúa cada una de las estrategias seleccionadas, brindando una metodología, manera de medir, un responsable y el objetivo al cual se apunta cumplir a través de ellas. Esta etapa constituye la última etapa del modelo de direccionamiento estratégico planteado, tal como se evidencia en la figura 36.

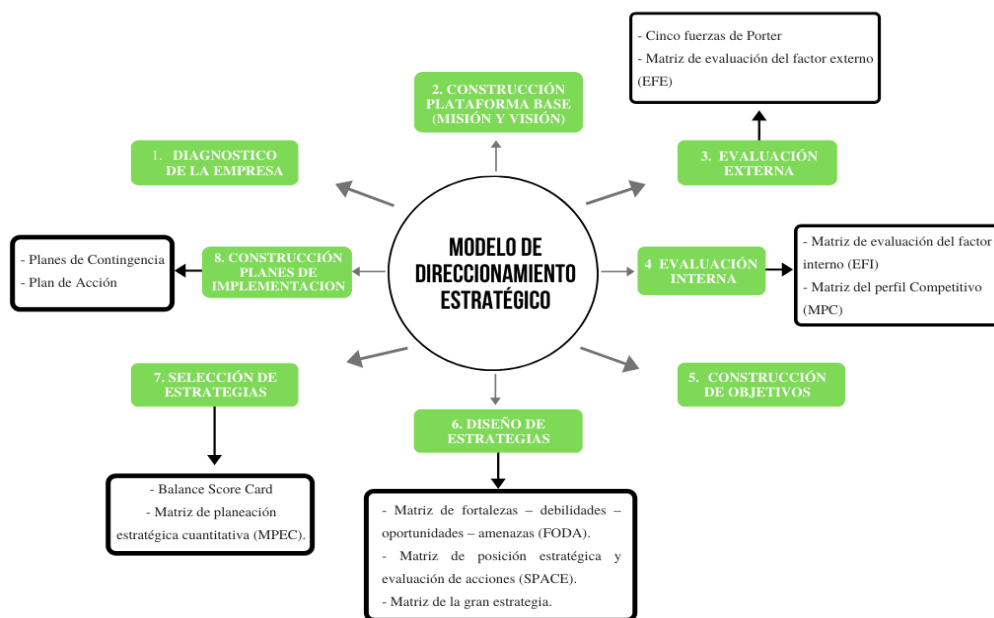


Figura 36. Modelo propio de direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia, basado en los modelos de Samuel C. Certo y Fred R. David

4.1 PLANES DE CONTINGENCIA

Para el desarrollo de esta actividad se tuvo en cuenta los resultados arrojados en la matriz de evaluación de factores internos y matriz de evaluación de factores externos, la cual fue realizada por el grupo focal conformado por los líderes de procesos de acuerdo a la metodología definida en el apartado 2.2.3.1 y 2.2.3.3.

El plan de contingencia es considerado como una acción preventiva o un riesgo de bajo impacto, el cual no es categorizado ni debilidad ni fortaleza porque tiene procesos de mejora, es por esto que deben desarrollar actividades en pro de prever que se conviertan en debilidades o influyan negativamente en la empresa. Al realizar las evaluaciones de los factores internos y externos y combinar las variables de impacto, tendencia y situación de acuerdo la guía de desarrollo, se determinaron cuáles son consideradas para la matriz DOFA y cuáles para el plan de contingencia, identificado los posibles eventos establecieron el impacto que generaría la materialización del riesgo, la probabilidad de que suceda, indicadores para controlar la tendencia y estrategias para evitar las ocurrencias.

#	POSIBLES EVENTOS	RIESGOS			ESTRATEGIA DE ATAQUE
		IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	INDICADORES	
AMENAZAS					
1	Actitud Competitiva agresiva	Grave	Media	% de participación de la competencia en el mercado	Incentivos para captación y fidelización de clientes.
2	Ubicación de las sucursales de la competencia en diferentes zonas del país.	Mediano	Alta		
3	Costos fijos altos	Mediano	Media	Proporción utilidad operativa vs utilidad neta	Análisis y evaluación de la estructura de costos.
4	Financiamiento con clientes superiores a 120 días	Grave	Media	Nivel de liquidez	Estructurar políticas de pagos y métodos de pagos.
5	Bajo Nivel educativo	Mediano	Alta	Años de escolaridad de la población (DANE).	Brindar capacitaciones a los trabajadores.
6	TRM cambiante	Mediano	Alta	Variabilidad trimestral	Predicción de tendencia financiera
7	Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno.	Muy Grave	Media	Número de protestas y/o bloqueos semestrales	Planes de contingencia e identificación de riesgos.

8	Altas distancia entre proveedor - fabricantes (Demora en las entregas de materia prima).	Grave	Media	Tiempo promedio de entrega de materia prima proveedor - fabricante	Identificación y alianzas con diferentes proveedores.
9	Actitud hacia la inversión	Mediano	Media	Proyectos ejecutados	Acceder a ayudas del Estado.
10	Cambios regionales en gustos y preferencias	Grave	Media	Nivel de satisfacción del cliente	Crear sistemas de comunicación y retroalimentación con el cliente para conocer sus necesidades.
OPORTUNIDADES					
1	Acceso a insumos	Mediano	Media	Nivel de reducción en costos	Gestionar integración con proveedores para ofrecer precios competitivos.
2	Diversidad de canales de distribución	Mediano	Media	Cumplimiento en los tiempos de entrega	Crear alianzas estrategias empresariales con empresas transportadoras.

Tabla 17. Plan de contingencia de factores externos en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

#	POSIBLES EVENTOS	RIESGOS			ESTRATEGIA DE ATAQUE
		IMPACTO	TENDENCIA	INDICADORES	
DEBILIDADES					
1	Inexistencia de misión y visión	Alto	Decrece	Nivel de conocimiento y perspectiva compartida entre los trabajadores	Evaluar, ajustar y reestructurar la plataforma base.
2	Documentación de los procesos	Medio	Estable	Desarrollo de estándares relacionados a cada proceso	Ajustar, actualizar y estandarizar los procesos de la organización para mejorar el control y eficiencia de los mismos.
3	Manejo y seguridad de información	Medio	Estable	Mejoramiento de la calidad del producto y servicio	Desarrollar plan de transferencia y gestión del conocimiento para que las personas adultas capaciten a los jóvenes contratados.
4	Incumplimientos en los requisitos de certificación de calidad	Medio	Decrece	Nivel de satisfacción del cliente	Establecer planes de incentivos que premien la eficiencia y eficacia dentro de la organización.
5	Inexistencia de objetivos claros por áreas	Medio	Estable	Porcentaje de eficacia en el cumplimiento de metas cada proceso	Crear un plan de estructuración, divulgación de objetivos y cumplimiento de objetivos para los colaboradores de la empresa.

6	Mercadeo y posicionamiento de la imagen débil	Alto	Decrece	Número de clientes captados	Participar en capacitaciones referentes a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes.
7	Imagen de la empresa	Medio	Estable	Nivel de impacto en ventas del uso de medios virtuales	Manejo de redes sociales para fomentar el uso de prendas de seguridad y crear reconocimiento y posicionamiento de marca.
8	Ausencia de marketing digital	Alto	Decrece		
0	Falta de aprovechamientos de los medios virtuales	Alto	Decrece		
10	Material P.O.P (Point Of Purchase) débil	Medio	Estable	Porcentaje de insatisfacción de los clientes	Crear un portafolio con alternativas en el diseño de modelos de prendas. Diversificar y facilitar los medios de adquisición.
11	Incumplimientos en los tiempos de entrega	Medio	Estable	Número de órdenes incumplidas	Crear un sistema de programación y entrega de productos a los clientes, con el fin de minimizar los atrasos y cumplir con los tiempos de entrega pactados.
FORTALEZAS					
1	Acompañamiento al cliente a través de asesorías técnicas para la selección de la prenda idónea	Medio	Decrece	Retención del cliente	Brindar asesoría y acompañamiento al cliente desde el diseño del producto demandado hasta la adquisición del mismo.
2	Bajo nivel de endeudamiento	Muy alto	Decrece	Obligaciones financieras totales	Realizar capacitaciones con expertos financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo y mejorar las políticas de inversión.
3	Ampliación de infraestructura	Leve	Incrementa	Incremento en la eficacia de los procesos	Adquirir nuevos terrenos y/o equipos.

Tabla 18. Plan de contingencia de factores internos en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

4.2 PLANES DE ACCION

Como resultado de la evaluación realizada con la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), desarrollada en el inciso 3.7.2, se obtuvo las estrategias que impactaban con mayor grado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades establecidas, las cuales se consolidan en la siguiente tabla 19 en la primera columna. Para la creación de los planes de acciones se parte de dichas estrategias seleccionadas y se asocian los objetivos estratégicos, establecidos en el inciso

3.5, a los cuales apunta o se daría cumplimiento al implementar esas estrategias. Posteriormente, partiendo de los conocimientos sobre la empresa, adquiridos a lo largo del desarrollo del proyecto y, los conocimientos académicos, se plantea la metodología o actividades que se deben desarrollar para cada estrategia, así mismo, el indicador para evaluarlas, la meta que se desea alcanzar a partir de las ambiciones propuestas por el gerente y la línea base actual suministrada y, finalmente, el responsable de cada estrategia, según la labor desempeñada en la organización.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDAD/ METODOLOGIA	INDICADOR	LÍNEA BASE	META	RESPON-SABLE
1. Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar.	Incrementar las ventas anuales en un 25% en prendas ignifugas y un 10% en prendas operativas o administrativa.	1. Identificar clientes potenciales por regiones. 2. Determinar los recursos a necesitar 3. Elaborar presupuesto 4. Documentar los proyectos con los resultados esperados (Tiempo, recursos, responsables) 4. Elaborar Programa de inversiones 5. Ejecutar en los tiempos las actividades planificadas. 6. Realizar seguimiento a la ejecución de las actividades y tomar acciones con base a los resultados obtenidos.	((Total de ventas Acumuladas año actual– Total de ventas Acumuladas del año anterior) / total de ventas Acumuladas del año anterior) x 100%	Ventas 2019 \$ 2.153.973.089	Ventas 2020 \geq 35% año anterior \geq \$ 2.907.863.672	Gerente General
2. Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo.	Aumentar rentabilidad de la organización	1. Análisis y factibilidad de tecnología en la industria de confección (Asistencia a seminarios, encuentros textiles e internet). 2. Determinar la utilidad en la organización de acuerdo a las prendas fabricadas. 3. Cotizar con diferentes proveedores 4. Seleccionar al proveedor con la cotización más relevante de acuerdo a lo criterio definidos. 5. Incluir en el Plan de adquisición 6. Presupuesto 7. Solicitar documentos del Sistema de Gestión de Calidad proveedor. 8. Orden de Compra 9. Plan de instrucción y capacitación a personal a utilizar.	UTILIDAD NETA (ESTADO DE RESULTADOS)	AÑO 2019 \$ 98.800.208	AÑO 2020 \geq 40% año anterior \$ 138.320.291	Gerente General
3. Creación de página web.	Incursionar en la comercialización online, con el fin de facilitar la comunicación e interacción con el cliente.	1. Definir tipo de Pagina Web a Requerir. 2. Solicitar cotizaciones a persona natural y jurídica. 3. Analizar propuestas y seleccionar la más acorde a la operación desarrollada. 4. Adquirir hosting/dominio 5. Documentar el contenido de la web 6. Prueba de la página 7. Divulgación a clientes y en redes de publicidad	(# Ventas efectivas canal online/ Total de clientes atendidos online) *100%	NA	\geq 80%	Gerente Administrativo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDAD/ METODOLOGIA	INDICADOR	LINEA BASE	META	RESPON-SABLE
4. Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes CRM - Customer Relationship Management.	Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes potenciales en el mercado.	1. Analizar la necesidad del CRM en la empresa y la funcionalidad dada. 2. Cotizar en diferentes proveedores el sistema brindado. 2. Determinar los módulos adquirir 3. Establecer en el plan de adquisiciones. 4. Presupuesto 5. Orden de Compra 6. Entrenamiento y Capacitación 7. Seguimiento al desarrollo de la implementación del sistema	(# Clientes captados trimestre/Total de clientes presupuestados) *100%			
5. Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad en las prendas.		Cliente Nuevo 1. Solicitar al cliente fotos de las prendas o especificaciones de la necesidad para diseñar el prototipo en el software de la empresa y enviar cotización con el modelo. 2. Solicitud de aprobación al cliente del modelo. 3. Realizar muestra de prenda a cliente 4. Solicitud de Orden de Compra. 5. Inclusión en la hoja de vida Prendas el modelo y partes de este. 6. Análisis y documentación de la necesidad del cliente en la orden de producción interna. 7. Solicitud a proveedores de los recursos a necesitar. 8. Programar a producción 9. Inspeccionar durante la ejecución y al terminar el 100% de las prendas. 10. Entregar requerimiento y solicitud de diligenciamiento de entregas a satisfacción en donde se les hace preguntas sobre (tiempo de entrega, calidad y estado de la prenda y nivel de satisfacción)	(Actividades ejecutadas del plan de lealtad clientes priorizados/ Total de actividades establecidas en el plan de lealtad) *100%	NA	≥ 80% Trimestral	Gerente Administrativo
			(# Ordenes que cumplieron con las especificaciones/ total de ordenes internas generadas) * 100%	NA	≥ 80% Semestral	
				85%	≥95% Bimensual	
6. Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos.	Fabricar al 100% las prendas con materia prima certificada, que garantice la calidad del producto final	1. Analizar proveedores de fabricación de telas especiales de seguridad (Ignifuga). 2. Revisar propuestas para fidelización de marca. 3. Impulsar en el mercado la utilización de prendas ignifugas de la marca fidelizada. 4. Elaborar prendas prototipos y entregar al cliente. 5. Elaborar pruebas de fuego repentino en laboratorios certificados para garantizar calidad del producto. 6. Cotizar dotaciones a clientes con precios inferiores a los del mercado.	(Ordenes de compras que cumplen con lo especificado y buen estado de Materia prima / ordenes de compras realizadas) x 100%	80%	≥95% Trimestral	Gerente Administrativo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDAD/ METODOLOGIA	INDICADOR	LINEA BASE	META	RESPON-SABLE
7. Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras.	Convertir la organización en una de las marcas líderes a nivel local y regional.	1. Analizar los sectores e industrias a la que deseamos llegar. 2. Construir o adquirir Base de datos de las empresas. 3. Contratar asesor experto en el desarrollo de marketing. 4. Planificar las etapas a desarrollar en el plan. 5. Ejecutar en los tiempos acordados las actividades. 6. Seguimiento y Control en la ejecución. 7. Identificación de los resultados obtenidos con base a lo gestionado, % de logros y acuerdos. 8. Reprogramación de acciones para actividades no eficaces.	(Gestión de compras de clientes por Región/Cliente programados para atender por región) *100%	NA	≥80% Plan de Ventas Región Trimestral	Gerente Administrativo
8. Diseñar un plan de formación para directivos y planes de capacitaciones o formación continua para técnicos.	Incentivar el crecimiento profesional y desarrollo de conocimiento de los trabajadores, mejorando sus aptitudes y habilidades.	1. Evaluación de Desempeño 2. Analizar y tomar acciones en formación con base a los resultados arrojados y otras necesidades identificadas en el área de desarrollo. 3. Definir programas de formación acorde a la necesidad detectada. 4. Contratar o evaluar entidad capacitadora. 5. Informar a los funcionarios sobre la formación (Día y hora). 6. Realizar y evaluar la formación dada. 7. Realizar seguimiento al desempeño del funcionario con base a las formaciones dadas, para determinar el grado de aprendizaje.	(# De personas que cumplieron con la meta de Desempeño, habilidades y Seguridad. /Total de personas evaluadas) *100% (Capacitaciones Evaluadas con resultado optimo/Total de Capacitaciones) *100% (# de capacitaciones Realizadas/# de capacitaciones programadas) *100%	100% NA 90%	≥95% Anual 100% Trimestral 100% Trimestral	Asistente Administrativa Gerente Administrativo
9. Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas en el mercado.	Mejorar la imagen de la empresa y posicionar el reconocimiento de la misma.	1. Codificar con serial cada prenda realizada. 2. Diseñar logotipo y ubicación en la parte de la prenda, donde se desea que lleve nuestra marca. 3. Realizar pruebas pilotos. 4. Evaluar la magnitud del cambio, si atrae nuevos clientes, y que tan reconocidos estamos en el medio.	(No. De clientes que logran satisfacción/ Total de Clientes encuestados) *100% (Gestión comercial resultado del plan Marketing /Total de Clientes en el plan de marketing) *100%	NA	≥90% Anual Clientes Satisfechos ≥80% Semestral	Gerente Administrativo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDAD/ METODOLOGIA	INDICADOR	LINEA BASE	META	RESPON-SABLE
10. Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes.	Mejorar la eficacia de la comunicación entre los diferentes procesos involucrados.	1. Definir Procedimientos, con metodología de trabajo y responsables. 2. Implementar la metodología definida. 3. Evaluar el % de implementación y que tan eficiente está siendo en el uso diario. 4. Medir indicadores. 5. Tomar acciones con base al desempeño y resultados obtenidos.	(Efectividad en la comunicación/Plan de Comunicación por procesos) *100% Encuesta Clima laboral	NA	≥80% Trimestral 100 % funcionarios encuestados	Gerencia Administrativa

Tabla 19. Plan de acción de estrategias seleccionadas en Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración propia

4.3 CONCLUSIONES

De manera puntual, las siguientes estrategias son las que finalmente fueron seleccionadas, después de realizar todo el proceso de recolección, análisis de información y diseño y evaluación de estrategias.

1. Estructurar un programa de inversiones para planificar los proyectos a ejecutar.
2. Adquirir nuevos activos y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en el proceso productivo.
3. Creación de página web.
4. Implementar sistemas de administración de la relación con los clientes CRM - Customer Relationship Management.
5. Producir las prendas según requerimientos específicos de los clientes en cuanto a medidas, garantizando la personalización y exclusividad
6. Crear alianzas con diferentes proveedores para ofrecer precios competitivos.
7. Crear un plan de marketing para aumentar la fuerza comercial a nivel interno y en diferentes ciudades del país y generar gestión de compras.
8. Diseñar un plan de formación para directivos y planes de capacitaciones o formación continua para técnicos.
9. Codificar o marcar las prendas de la organización, con la finalidad de que visiblemente sean reconocidas en el mercado.
10. Estructurar y estandarizar una metodología de planeación y programación de órdenes.

Por otro lado, pero no menos importante, se estructuran planes de contingencia donde se sugieren una serie de estrategias de ataque cuyo fin es evaluar y contrarrestar aquellos eventos o factores externos e internos que se presentan en la empresa, cuyo impacto es mediano pero que a futuro podrían convertirse en factores altamente influyentes, ocasionando consecuencias con mayor grado de severidad. Estas estrategias están más enfocadas a mejoras en las practicas o procedimientos actuales que impactarían positivamente la eficacia de los procesos y finalmente el cumplimiento de objetivos y rentabilidad de la empresa.

CAPITULO V: CIERRE DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones finales y generales del desarrollo del presente proyecto, dentro de cada etapa desarrollada, así como las recomendaciones que se consideran que la alta dirección debe tener en cuenta para desarrollar y mantener un direccionamiento estratégico eficaz y sostenible en el tiempo. Se presentan conclusiones desde los enfoques administrativos, operativos y gerenciales y las recomendaciones se encuentran estructuradas en categorías de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción, y operaciones.

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

Inicialmente, cabe resaltar que la empresa si bien ha logrado una sostenibilidad en el poco tiempo que lleva en el mercado (seis años), se ha desenvuelto sobre la marcha sin una planeación estratégica, evidente en todos los factores que se identificaron a lo largo del desarrollo del proyecto, pero cuenta con los factores fundamentales para cumplir con el desarrollo de un direccionamiento estratégico, partiendo del compromiso e interés por parte del gerente y jefes de áreas. Es importante resaltar los resultados obtenidos con la implementación de la Matriz de perfil competitivo – MPC, donde se evalúa el nivel de competitividad del sector, en la cual se obtiene que los factores críticos que presenta Dotaciones H-SEG S.A.S. son: calidad del producto, manejo de inventario, solidez financiera y, crecimiento y expansión. La demanda ha crecido y por lo tanto la capacidad productiva se ha visto limitada en cuanto a personal operativo y maquinaria necesaria.

Con el desarrollo del presente trabajo se ha logrado identificar que la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S. tiene un potencial innovador y creativo importante para ofrecer en un mercado cambiante, fabricando prendas diferentes en diseño y referencias acorde a la necesidad del cliente. A través del desarrollo de las diferentes herramientas logramos detectar que las falencias más grandes que frecuente es la escasa planeación de manera general, partiendo por la inexistencia de un plan estratégico que plantee directrices y parámetros internos y externos de cómo actuar para conseguir el resultado requerido, resaltando que la empresa fue creada desde el año 2012, por lo tanto, es relativamente nueva. Identificamos que tiene un flujo de caja estable, lo que nos indica que teniendo en cuenta la demanda sostenida y la capacidad productiva limitada es necesario expandir o tomar acciones que den respuestas oportunas a los requerimientos de los clientes. Ahora bien, al analizar con la competencia podemos determinar que una de las falencias que tienen la empresa es la capacidad productiva, al tener alta demanda los tiempos de entrega con referente a la competencia son ineficaces, lo que demuestra una vez más la necesidad generar inversión en infraestructura para aumentar así la producción y mejorar tiempos de respuesta.

Revisando como la organización genera posicionamiento de imagen detectamos que el marketing desarrollado es prácticamente nulo, los clientes nuevos son por el voz a voz de recomendaciones entre clientes, lo que nos indica que pensando a futuro para sostener las

proyecciones e inversiones se debe fortalecer y dar a conocer más el trabajo realizado a través página web y contratación de un equipo comercial y de marketing que fortalezcan y asuman los nuevos retos necesarios para mantener la estabilidad y fluidez necesaria en las finanzas. Podemos determinar que con la implementación del direccionamiento estratégico la organización podrá mejorar el comportamiento de esta en un entorno cambiante día a día, desarrollando las estrategias que fueron el resultado de la implementación de herramientas que permitieron identificar la criticidad y punto de partida, para unificar las fuerzas del grupo de trabajo hacia los bienes proyectados, aumentar competitividad, mejorar tiempos de respuesta a clientes, posicionar la empresa a nivel nacional y generar mayor utilidad.

Finalmente, Dotaciones H-SEG S.A.S requiere intervenir de manera integral todos sus procesos para apuntar finalmente al incremento de la rentabilidad, para ello es necesario estructurar un plan de inversión que integre mejoras en los procesos operativos, administrativos y en sistemas de información y comunicación con clientes y proveedores. Si bien es necesario realizar un esfuerzo en las inversiones para aumentar la capacidad productiva, actualmente la empresa debe mejorar la eficacia con la capacidad instalada a partir de la estandarización y mejora de la recepción, programación y despacho de pedidos. De manera puntal cabe recalcar la importancia que la empresa debe dar al posicionamiento de la imagen y a la incursión de nuevos mercados ya que, al ser una empresa mediana, que trabaja al límite con la operación, ha limitado su crecimiento, expansión e incursión de nuevos retos y clientes. Es ahí donde es necesario pensar en estrategias de marketing y proyectos de inversión que mejoren la productividad a fin de tener la capacidad para atender mayor demanda. Es importante por lo tanto trabajar de manera paralela en proyectos de inversión para mejorar la capacidad operativa y proyectos de marketing, a fin de lograr un retorno eficaz en las inversiones realizadas.

5.2 RECOMENDACIONES

Administración

- ✓ Mejorar los esfuerzos en la cultura al compromiso por el cumplimiento de objetivos de la empresa y la autorrealización profesional de todos los miembros de la compañía.
- ✓ Contar con una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa que descentralice los procesos administrativos y mejore los mismos.
- ✓ Crear equipos líderes, que tomen decisiones con base a su experiencia hasta el grado de autoridad permitido.
- ✓ Comunicar periódicamente a los funcionarios de la organización los proyectos de la empresa y como ellos contribuyen al logro de estos, con la finalidad de que todos trabajen por los fines establecidos.
- ✓ Fomentar la formación continua y desarrollo profesional en temas de interés a los funcionarios de la organización
- ✓ Definir las funciones de los cargos y los niveles de autoridad acorde la formación, experiencia y responsabilidad del personal.
- ✓ Establecer objetivos y metas de cumplimiento en los diferentes procesos de la organización para controlar las actividades críticas de cada uno.
- ✓ Monitorear constantemente el comportamiento del entorno para responder en tiempos óptimos a las necesidades que se presente.
- ✓ Elaborar planes de innovación y desarrollo para ofrecer variabilidad de productos y referencias al sector que requiere prendas especiales de seguridad.

Marketing

- ✓ Estar en constante actualización y conocimiento de la industria, así como las mejores prácticas empleados por otras empresas bien sean del mismo sector o diferente.
- ✓ Enfocarse no solo en los clientes fidelizados, sino también en los no-clientes. Expandir el horizonte de clientes, incursionando en sectores desconocidos pero que podrían convertirse en potenciales.
- ✓ Elaborar página web de fácil interacción cliente-empresa, donde puedan informarse con facilidad en temas técnicos y generar compras, pagos y acuerdos de entrega.

- ✓ Diseñar y entregar material P.O.P (Punto de compra) a clientes actuales y futuro para que conozcan todos los productos que fabrican y los servicios que prestan.
- ✓ Generar equipo comercial y de marketing que desarrolle actividades presenciales, virtuales y de tele mercadeo constantemente.
- ✓ Medir el impacto de la satisfacción de los clientes para determinar las preferencias en cuanto a producto y servicio brindando.

Finanzas y contabilidad

- ✓ Estructurar un plan de inversión o plan presupuestal y realizar evaluaciones y revisiones semestrales del estado y cumplimiento de dicho plan.
- ✓ Adquisición de software contable
- ✓ Conformar equipo de contabilidad con mayor frecuencia para controlar al tiempo los recursos y documentación necesaria del departamento.
- ✓ Definir políticas que orienten a tomar decisiones de inversión acordes a la necesidad, estableciendo parámetros y criterios.
- ✓ Elaborar línea de costo por referencia de productos
- ✓ Documentar y definir los límites de utilidad por referencia
- ✓ Establecer metas de ventas por referencias de productos

Producción y operaciones

- ✓ Es pertinente que el departamento de producción evalúe el procedimiento de planeación y asignación de los pedidos a partir de un esquema estructurado de priorización y políticas de tiempos de entrega, a fin de responder correctamente a todos clientes.
- ✓ Realizar investigación de mercado para crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores, con el fin de no continuar enlazado con un solo proveedor.
- ✓ Definir hoja de vida de las diferentes referencias de productos elaboradas para tener documento guía.
- ✓ Crear políticas o metodologías para controlar los insumos utilizados para la operación.
- ✓ Solicitar los recursos a necesitar en producción con anticipación

- ✓ Elaborar el plan de producción acorde a los tiempos de entrega definido a los clientes
- ✓ Supervisar antes de iniciar a producción la materia prima entregada, durante el proceso productivo el desarrollo de las tareas por las operarias y al culminar el producto la inspección total para validar que está conforme.

BIBLIOGRAFIA

Méndez C. 2006. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (Cuarta edición). Bogotá, Colombia: Limusa.

David F. 2008. Conceptos de administración estratégica (Decimoprimera edición). México: Pearson Educación.

Thompson A. 2008. Administración estratégica teorías y casos (Decimoquinta edición). D.F. México: Interamericana editores.


Certo, S – Peter J. Dirección estratégica (tercera edición). España: Interamericana editores.

Morales, C. 2005. Evalúe la gestión de su empresa (primera edición). Bogotá, Colombia: Panamericana editorial.

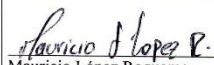
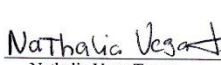
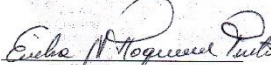
Aceves V. 2007. Dirección estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.


ANEXOS

ANEXO 1.







DOTACIONESH-SEG
HOMBRE SEGURO

ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	001	Fecha:	5-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Diagnóstico de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes:					
Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora					
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Se da inicio a la reunión conformada por dos directivos de la empresa, la gerente administrativa y el gerente general, donde se exponen una serie de interrogantes ya definidos, a partir de diferentes enfoques: definición del negocio, definición de la filosofía, dirección, resultados, organización, factores económicos y financieros, factores tecnológicos y factores del mercado.</p> <p>2. Para cada pregunta se les solicitaba información de cómo es la situación actual y cómo debería ser o desearían que fuera, con el fin de conocer la discrepancia entre ambos escenarios y evaluar posteriormente las causas y caminos para alcanzar la situación deseada.</p> <p>3. Describir la discrepancia o diferencias entre el escenario actual y el deseado, en términos de tres criterios establecidos: Se cumple, Regular o No se cumple. El criterio "Se cumple" indica que el aspecto evaluado se está realizando bajo las condiciones deseadas; el criterio "Regular" muestra que el aspecto evaluado se está ejecutando en cierto porcentaje al escenario deseado, es decir, requiere ser analizado para incrementar la efectividad y competitividad de los procesos, finalmente, el criterio "No se cumple" indica que el aspecto evaluado debe ser analizado en su totalidad para alcanzar los objetivos deseados.</p>					
Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:					
 Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099		 Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954		 Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937	



Dotaciones H-Seg S.A.S
NIT. 900.575.957-5

 (5) 6445053 - Cel: 3127382878
 Dotacioneshseg@hotmail.com
 Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
 Cartagena - Colombia




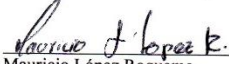
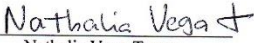
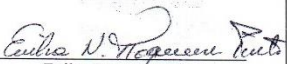
DOTACIONESHSEG.COM




Figura 37. Diagnóstico de Dotaciones H-SEG S.A.S


Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2.



ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	002	Fecha:	10-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Definición de la misión de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes:					
Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora					
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Socializar, evaluar, y construir en conjunto con los jefes de áreas la misión de la empresa, partiendo de la existente actualmente y consolidando los aspectos claves que lleven a estructurar una nueva misión más incluyente, completa y asertiva.</p> <p>2. La misión actual de la empresa es la siguiente:</p> <p>"Dotaciones H-SEG S.A.S pretende ser el fabricante de ropa industrial reconocido por nuestra calidad en la confección, cumplimiento en la entrega de todos nuestros productos. Consolidarnos en el mercado y el ser el mejor aliado a la hora de suministrar protección, comodidad y buena presentación de sus empleados".</p> <p>3. A partir del intercambio de opiniones, conocimientos y sugerencia por parte de los participantes, finalmente se estructura la siguiente misión:</p> <p><i>"En Dotaciones H-SEG ofrecemos calidad y excelencia a través de la producción y suministro de prendas especiales de seguridad. Trabajamos en equipo para satisfacer de manera innovadora las necesidades y preferencias de nuestros clientes, brindándoles seguridad y comodidad en nuestros uniformes, garantizando la calidad en todos nuestros procesos gracias a nuestro capital humano competente y especializado. Estamos comprometidos con la responsabilidad social de nuestro talento humano y con el mejoramiento continuo para garantizar el crecimiento y desarrollo sostenible de nuestra organización".</i></p> <p>4. La misión anteriormente definida fue socializada frente al grupo focal y aprobada por los mismos, tal como queda constancia en la presente acta.</p> <p>Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099 </div> <div style="text-align: center;">  Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954 </div> <div style="text-align: center;">  Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937 </div> </div>					

 (5) 6445053 - Cel: 3127382878
 Dotacioneshseg@hotmail.com
 Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
Cartagena - Colombia


Dotaciones H-Seg SAS
NIT. 900.575.957-5





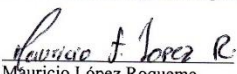
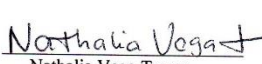
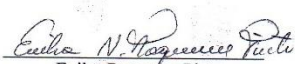
Figura 38. Definición de la misión de Dotaciones H-SEG S.A.S


Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3.




DOTACIONES H-SEG
HOMBRE SEGURO


ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	003	Fecha:	10-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Definición de la visión de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes:	<p>Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora</p>				
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Socializar, evaluar, y construir en conjunto con los jefes de áreas la visión de la empresa, partiendo de la existente actualmente y consolidando los aspectos claves que lleven a estructurar una nueva misión más incluyente, completa y asertiva.</p> <p>2. La visión actual de la empresa es la siguiente:</p> <p>“Ser la empresa de confección industrial más importante a nivel nacional, destacarnos por ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y normas técnicas en las diferentes industriales”.</p> <p>3. A partir del intercambio de opiniones, conocimientos y sugerencia por parte de los participantes, finalmente se estructura la siguiente visión:</p> <p><i>“Dotaciones H-SEG para el año 2023 se propone afianzar su posicionamiento en el sector textil como empresa manufacturera de prendas especiales de seguridad reconocida por la calidad y autenticidad en sus productos, generando sostenibilidad, posicionamiento y satisfacción a los grupos de interés”.</i></p> <p>4. La visión anteriormente definida fue socializada frente al grupo focal y aprobado por los mismos, tal como queda constancia en la presente acta.</p> <p>Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:</p>					
 Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099		 Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954		 Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937	




Dotaciones H-Seg SAS
NIT. 900.575.957-5




(5) 6445053 - Cel: 3127382878



Dotacioneshseg@hotmail.com



Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
Cartagena - Colombia




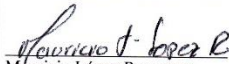
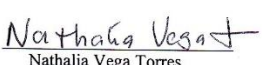
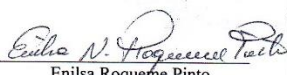
DOTACIONESHSEG.COM




Figura 39. Definición de la misión de Dotaciones H-SEG S.A.S


Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4.



ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	004	Fecha:	10-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Definición de los valores de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes:	<p>Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora</p>				
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Socializar, evaluar, y construir en conjunto con los jefes de áreas los valores que prevalecerán en la empresa, con la finalidad de generar respeto a la dignidad humana, buen ambiente de trabajo, y mitigar y/o erradicar las actividades ilegales y no éticas que afectan la integridad de la empresa.</p> <p>2. A partir del intercambio de opiniones, conocimientos y sugerencias por parte de los participantes, finalmente se definieron dos clasificaciones: Valores internos y valores estratégicos.</p> <p>Valores Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respeto - Trabajo en equipo - Honestidad - Responsabilidad - Puntualidad. <p>Valores Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia - Integridad - Imagen Corporativa - Excelencia operacional - Garantía - Calidad - Ética - Seguridad <p>3. Los valores anteriormente definidos fueron socializada frente al grupo focal y aprobado por los mismos, tal como queda constancia en la presente acta.</p> <p>Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:</p>					
<p>  Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099 </p> <p>  Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954 </p> <p>  Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937 </p>					

 (5) 6445053 - Cel: 3127382878
 Dotacioneshseg@hotmail.com
 Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
 Cartagena - Colombia


Dotaciones H-Seg SAS
NIT. 900.575.957-5



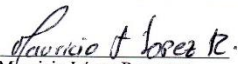
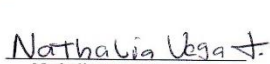
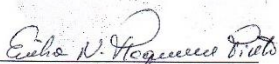



Figura 40. Definición de los valores de Dotaciones H-SEG S.A.S




Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 5.



ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	005	Fecha:	17-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Análisis de factores externos de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes (Nombre completo - Cargo):					
Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora					
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Se da inicio a la reunión, socializando la herramienta que se implementará para el análisis de factores externos y la metodología de la misma. Para ello se listan y comunican los componentes que se van a evaluar en el entorno microambiental y macroambiental en donde se desenvuelve la empresa.</p> <p>2. A cada jefe de área se le comunicó que en conjunto con su equipo de trabajo se debían recopilar y listar una serie de amenazas y oportunidades que consideraban relevantes para la empresa y, a partir de la información suministrada, se realizó una conciliación y consolidación entre todas las opiniones expuestas.</p> <p>3. Recopiladas e identificadas todas las oportunidades y amenazas, se consolidaron en la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), organizando cada aspecto en los componentes del microambiente o del Macroambiente al cual pertenecía y en conjunto con los líderes, se evalúa cada ítem a partir de los siguientes criterios:</p> <p>- Impacto: Leve (afecta un $\leq 25\%$), Mediano (afecta un 50 %) Grave (afecta un 75 %) muy Grave (afecta un $\geq 76\%$).</p> <p>- Probabilidad: Leve (≤ 2 al año), Media (3- 5 veces al año) Alta (6- 8 veces al año) muy Alta (≥ 9 veces al año).</p> <p>- Tendencia: Decrece (Disminuye la ocurrencia) Estable (Se mantiene la ocurrencia) Incrementa (Aumenta la ocurrencia).</p> <p>Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099 </div> <div style="text-align: center;">  Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954 </div> <div style="text-align: center;">  Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937 </div> </div>					


NIT. 900.575.957-5

(5) 6445053 - Cel: 3127382878
Dotacioneshseg@hotmail.com
Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
Cartagena - Colombia



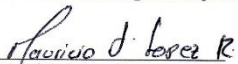
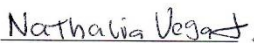



Figura 41. Análisis de factores externos de Dotaciones H-SEG S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6.



ACTA DE REUNION					
No. de Acta:	006	Fecha:	19-feb-20	Empresa:	Dotaciones H-SEG S.A.S
Objetivo:	Análisis de factores externos de la empresa Dotaciones H-SEG S.A.S				
Asistentes:					
Mauricio López Roqueme- Gerente General Enilsa Roqueme Pinto- Jefe de Producción Mario López Roqueme- Asistente de Producción Nathalia Vega Torres- Gerente Administrativa/Moderadora Maira Meza Molina- Moderadora					
DESARROLLO DE LA REUNION					
<p>1. Se da inicio a la reunión, socializando la herramienta que se implementará para el análisis de factores internos y la metodología de la misma. Para ello se listan y comunican los componentes a evaluar: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones y tecnología.</p> <p>2. A cada jefe de área se le comunicó que en conjunto con su equipo de trabajo se debían recopilar y listar una serie de debilidades y fortalezas que consideraban relevantes para la empresa y, a partir de la información suministrada, se realizó una conciliación y consolidación entre todas las opiniones expuestas.</p> <p>3. En sesión con el grupo focal se analizaron los resultados, se definieron, priorizaron y se complementaron las ideas expuestas y se consolidaron a través de la Matriz de Factores Internos (EFI), donde se evalúa cada ítem a partir de los siguientes criterios:</p> <p>- La Nivel del factor. Muy Deficiente: $\leq 10\%$, Abajo del promedio: $\geq 11\% \leq 40\%$, Promedio: $\geq 41\% \leq 60\%$, arriba del promedio: $\geq 61\% \leq 80\%$, El mejor: $\geq 81\% \leq 100\%$, del nivel de los competidores.</p> <p>- El impacto del factor. Ninguno: No Influye la operación 0%, Leve: Influye en la operación en un $\geq 1\% \leq 25\%$, Medio: Influye en la operación en un $\geq 26\% \leq 50\%$, Alto: Influye en la operación en un $\geq 51\% \leq 75\%$, Muy Alto: Influye en la operación en un $\geq 76\% \leq 100\%$</p> <p>- La tendencia del factor. Decrece (Disminuye el impacto) Estable (Mantiene el Impacto) Incrementa (Aumenta el impacto).</p> <p>Queda constancia del cumplimiento del objetivo de la presente reunión, aprobando los resultados producto de la misma las siguientes personas:</p> <p>    </p> <p> Mauricio López Roqueme Gerente General CC. 1.010.163.099 </p> <p> Nathalia Vega Torres Gerente Administrativo CC. 1.049.534.954 </p> <p> Enilsa Roqueme Pinto Jefe de Producción CC. 34.984.937 </p>					



Dotaciones H-Seg SAS
NIT. 900.575.957-5

(5) 6445053 - Cel: 3127382878
Dotacioneshseg@hotmail.com
Transv 51 # 23 B-80 (Bosquesito)
Cartagena - Colombia

DOTACIONESHSEG.COM

Figura 42. Análisis de factores externos de Dotaciones H-SEG S.A.S
Fuente: Elaboración Propia